

# ANÁLISE DA AUTOGESTÃO APLICADA EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

<sup>1</sup>Cristiane Peres Marques; <sup>1</sup>cristianeperesmarques@gmail.com; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;  
<sup>2</sup>Deise Nathaly Ayala Cano; <sup>2</sup>deisenathaly@gmail.com; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;  
<sup>3</sup>Fabiana Toome Wauke; <sup>3</sup>fabitw@gmail.com; <sup>3</sup> Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;  
<sup>4</sup>Jaqueline Arguelho da Silva; <sup>4</sup>jaqueargue@gmail.com; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul;  
<sup>5</sup>Diego Rorato Fogaça; <sup>5</sup>fogaca.diego@gmail.com; Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

**RESUMO:** *Este trabalho teve como objetivo realizar uma análise da organização do trabalho em uma empresa do ramo alimentício. O estudo foi direcionado para a análise da autogestão que a empresa afirmou utilizar. Para o levantamento das informações, foram realizadas visitas técnicas, aplicados questionários e entrevistas estruturadas com um grupo composto por supervisores e outro por colaboradores. Foram analisados os programas de desenvolvimento de equipes, rotinas de trabalho, envolvimento dos líderes e supervisores, autonomia na resolução de problemas e cultura da avaliação entre pares. Para análise das informações coletadas, foi utilizada uma metodologia quali-quantitativa. Na análise qualitativa foi realizada uma comparação entre as respostas da entrevista por parte dos dois grupos e, na quantitativa, foram utilizados recursos da estatística descritiva. Foi diagnosticado um ponto crítico no aspecto de aprendizagem e crescimento das equipes: a ausência de treinamentos periódicos que abordem os aspectos fundamentais para aplicação da autogestão. Em função dessa necessidade, foi proposta a implementação de um sistema de capacitação contínua direcionada ao pessoal da produção. A proposta foi aceita e implementada pela empresa.*

**PALAVRAS-CHAVE:** *Autogestão; Autonomia; Competências de Equipe; Organização do Trabalho.*

**ABSTRACT:** *This work aims to carry out an analysis of the work organization in a company of the food industry. The study analyzed the self-management that the company claims to use. Data was collected through technical visits, questionnaires and structured interviews with a group of supervisors and a group of line employees. It was analyzed the teams development programs, work routines, leaders and supervisors involvement, autonomy for solving problems and evaluation culture among pairs. A quali-quantitative approach was used for data analysis. For qualitative analysis, a comparison between the two groups of interviewees was carried out and, for quantitative analysis, it was used descriptive statistics. It was diagnosed a critical point in the aspect of learning and growth of the teams: absence of periodic training regarding underlying aspects of self-management. Therefore, the implementation of a continuous qualification system directed to production staff was proposed. Such proposal was accepted and was implemented by the company.*

**KEYWORDS:** *Self-management; Autonomy; Team Competencies; Work Organization.*

## 1. Introdução

No atual ambiente globalizado e competitivo do início do século XXI, o desenvolvimento tecnológico de uma empresa não garante por si só o sucesso de uma organização, é necessário também inovações organizacionais. É possível afirmar que, a tecnologia não mudou a essência do ser humano em ser constantemente motivado, fator que possui alta influência na organização do trabalho (LAURIA, 2009).

Segundo Silva (2012), a autorrealização dos colaboradores no ambiente de trabalho é uma

questão estratégica para as organizações. Equipes formadas por pessoas engajadas e suficientemente motivadas conseguem superar desafios. Por meio da autonomia no trabalho é possível promover a motivação dos colaboradores ao passo de acreditar no potencial das pessoas, incentivo a criatividade e a busca por inovações.

A autonomia no trabalho tem sido uma característica fundamental para essas inovações organizacionais. Equipes com tarefas flexíveis se tornam mais eficientes do que grupos com tarefas altamente detalhadas (CARVALHO, 2017). Além disso, a autonomia promove a autorregulação do sistema, possibilitando que problemas sejam resolvidos dentro das próprias equipes de maneira ágil e eficiente.

O objetivo deste trabalho é realizar uma análise crítica sobre a autogestão aplicada em uma empresa do ramo alimentício. Analisando as equipes, nível de desempenho e desenvolvimento e, por fim, comparar a visão dos colaboradores e dos supervisores.

A justificativa deste trabalho é avaliar os principais aspectos que caracterizam a autogestão segundo a bibliografia existente e, a partir disso, analisar os aspectos críticos da gestão da empresa e propor melhorias.

## **2. Revisão teórica**

### **2.1. Trabalho em equipe e a relação com as competências**

Segundo Braga (2013), o trabalho em equipe é o principal fator que conecta a produtividade e a melhoria de qualidade de vida no trabalho. As equipes podem ser consideradas grupos de trabalho, pois são pessoas com habilidades que complementam-se com a finalidade de atingir um propósito em comum, o qual consideram-se responsáveis.

Para Souza (2011), o grupo é a reunião de duas ou mais pessoas em prol de um objetivo, e a razão para formação varia de segurança, status, poder, autoestima, associação e realização de metas. Desta forma, as fundamentações e organizações passam a explorar a criação de grupos nos locais de trabalho, com a finalidade de obter a tomada de decisões em grupos, que facilitam, a implantação de novas decisões.

Ao se aplicar uma descentralização de poderes em um organograma verticalizado são fornecidos aos colaboradores maiores autonomias, conforme apresentado por Lauria (2009). Os trabalhadores mostram-se aptos na resolução de problemas do dia a dia de trabalho,

melhoram a os aspectos voltados a qualidade e produtividade. Os indivíduos relacionam-se com suas tarefas com confiança, autonomia, autoridade e utilizam de suas habilidades, conhecimentos e competências.

A capacidade do cumprimento de uma função, segundo o contexto empresarial, está relacionado ao conceito de competência de um indivíduo, o qual tem ligação com o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes próprias, fundamentada pela inteligência e personalidade da pessoa. Assim, não se trata apenas de um estado e sim, das atitudes que são tomadas com responsabilidade e, como consequência, o reconhecimento do próximo (FLEURY; FLEURY, 2001).

## **2.2 Autogestão**

A autogestão, de acordo com Lussi et al., (2018) é uma perspectiva de um projeto que está em desenvolvimento. É um processo democrático e participativo, sendo autossustentável e ocasiona no desenvolvimento humano, porém não pode ser considerado um modelo único que acaba por sempre buscar melhorias.

Já para Albuquerque (2003), o termo está associado com processos produtivos com o objetivo de promover ou ampliar a integração fabril. Entretanto, isso ocorre apenas como um método de aumentar a produtividade, ou ainda apenas como método político, para se escolher dirigentes em uma perspectiva normativa e estatutária.

O sistema de organização do trabalho, da autogestão objetiva reduz a alienação do operário ao proporcioná-lo a visão de um todo, ao considerar suas sugestões, tanto em relação à estratégia da empresa, quanto aos *feedbacks* dos funcionários para os gestores (GUTIERREZ, 1998).

## **3. Métodos**

O objeto de estudo deste trabalho foi uma empresa de médio porte que atuara no ramo alimentício, fundada no ano de 2016. Essa organização possuía seus valores fundamentados em 3 pilares: i) produtos de qualidade; ii) atendimento de excelência e; iii) preço justo. Além disso, a empresa dispôs um sistema de autogestão, pois acreditara que todos podiam autogerir e assim melhorar o ambiente de trabalho.

Atualmente, a empresa conta com um sistema de 22 franquias em 6 estados, 1 *concept store* (loja e fábrica com capacidade de produção de 16 mil cookies diariamente, com um quadro de

70 colaboradores registrados) e outros projetos de ampliação em andamento.

As técnicas empregadas para obtenção de dados foram qualitativas e quantitativas. Na coleta de dados, foram utilizados os seguintes recursos: dados secundários do site da empresa, três visitas técnicas no local, entrevista não estruturada, entrevista estruturada disponível no trabalho de David (2009) e questionário adaptado de Lauria (2009), com a modificação para alternativas binárias, por meio do uso do “sim” e “não”. As perguntas do questionário e da entrevista estruturada envolviam programas de desenvolvimento de equipes, rotinas de trabalho, envolvimento dos líderes e supervisores, autonomia na resolução de problemas e cultura da avaliação entre pares.

O objetivo da primeira visita foi conhecer a empresa nos aspectos relacionados à gestão e organização do trabalho, quando foi realizada uma entrevista não estruturada com a gerente geral da empresa. Com base nas informações coletadas na primeira visita, foi escolhido como objeto de análise o sistema de autogestão que a empresa afirmava obter. Nas demais visitas, foi aplicado o questionário em 21 operadores de produção, um diretor e um gerente geral. Por fim, foram realizadas entrevistas estruturadas com uma operadora de produção, um diretor e um supervisor de produção.

Na elaboração da análise qualitativa foram comparadas as respostas entre os grupos de supervisores e operadores de produção, sendo citados alguns trechos relevantes da entrevista.

Quanto à análise quantitativa foram utilizadas ferramentas da estatística descritiva e em seguida, aplicou-se a teoria clássica do teste para verificar a confiabilidade e grau de concordância das questões. Entretanto, em função da limitação da amostra das respostas do questionário, a validação do instrumento foi comprometida. Como forma alternativa para o estudo das respostas, analisaram-se as médias.

#### **4. Resultados e discussões**

Nesta seção foram apresentados os resultados e discussões referentes à coleta de dados dos grupos. Para organização dos dados da entrevista, denominou-se os integrantes como Diretor, Supervisor 1 (Gerente de produção do turno 1) e Operador de Produção 1. Quanto ao questionário, foram coletadas respostas do Diretor, Supervisor 1, da Gerente Geral (supervisor 2) e de um grupo com 21 colaboradores (atendentes e operadores de produção).

#### **4.1 Apresentação dos resultados baseados na aplicação do questionário**

Com base na teoria clássica dos testes, os valores para os fatores de coeficientes, variâncias,  $z$ ,  $h(p)$ , alfa cronbach e erro padrão na medida, não obtiveram confiabilidade suficiente para permitir que os resultados fossem válidos. Sendo assim, não foi possível gerar a validação do questionário. Entretanto, foi possível determinar quais itens do questionário renderam maior aproveitamento para o estudo com base nos altos índices de discriminação e de dificuldade de cada questão respondida pelos colaboradores, sendo elas:

- 4: “Você acha que a busca de soluções de problemas é responsabilidade somente do seu chefe?”
- 6: “A empresa fornece treinamento ou cursos para desenvolver suas competências (comunicação, autodisciplina, iniciativa própria)?”
- 8: “Quando é identificado um colega de equipe com baixo desempenho, você se sente confortável para conversar com ele?”
- 10: “A empresa fornece treinamento ou cursos que desenvolvam trabalho em equipe?”
- 11: “As equipes são estimuladas a trocar informações entre si, visando a melhoria de desempenho da empresa?”
- 13: “As condições do ambiente de trabalho favorecem-no a buscar melhorias (sugestões)?”

Da mesma forma, foi possível determinar quais itens do questionário concederam maior aproveitamento de cada questão respondida pelos supervisores, sendo esses:

- 6: “Você oferece treinamentos ou cursos para desenvolver competência entre seus funcionários (como comunicação, autodisciplina e proatividade)?”
- 9: “A empresa fornece treinamentos ou cursos que desenvolvam trabalho em equipe?”

Além da análise da teoria clássica dos testes, foi realizada a compilação das respostas obtidas do questionário do grupo de supervisores, conforme Figura 1, e do grupo de colaboradores, conforme Figura 2.



Figura 1 - Resposta do grupo de supervisores sobre os questionários de autonomia, aprendizagem e crescimento das equipes. Fonte: OS AUTORES.

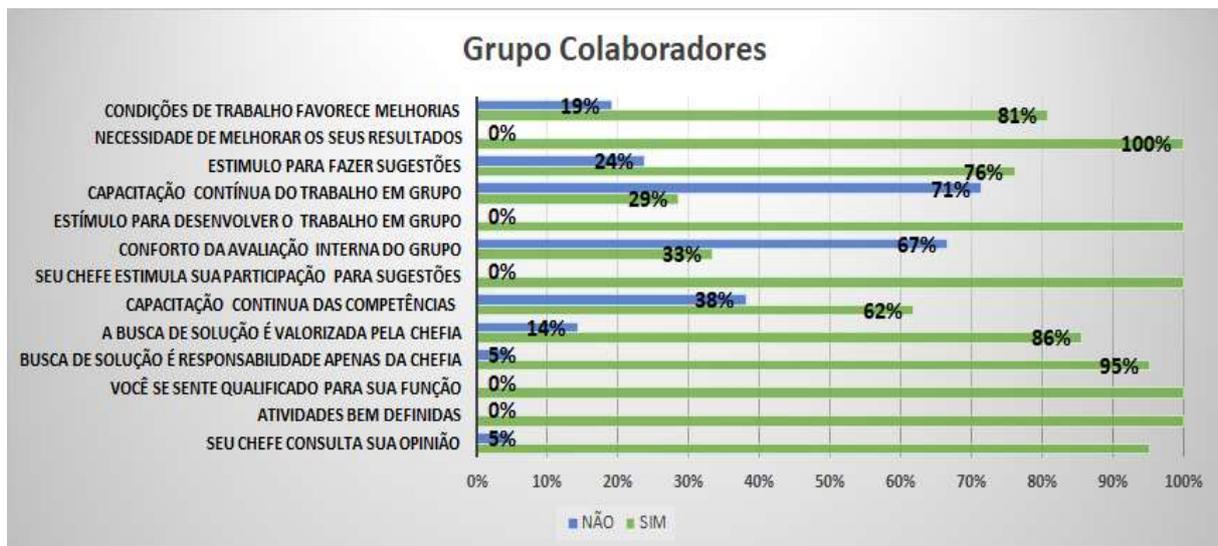


Figura 2- Resposta do grupo de colaboradores sobre os questionários de autonomia, aprendizagem e crescimento das equipes. Fonte: OS AUTORES.

No geral, os resultados obtidos no questionário apresentaram que a visão dos funcionários não é igual a dos supervisores, o que de fato não necessariamente foi ruim. Muitas vezes o que um funcionário conseguiu enxergar, o supervisor não conseguiu e assim vice-versa e, nesse contexto, surgiram constantemente melhorias, ideias e sugestões. Entretanto, alguns pontos críticos importantes para implantação da autogestão deviam ser analisados.

Referente à capacitação do trabalho em equipe, todos os supervisores diziam “sim”, entretanto, 71% dos colaboradores respondiam “não”, e isso refletiu-se na resposta da questão da interação interna do grupo dos colaboradores para *feedbacks* mútuos – item 8, questionário “Grupo Colaboradores” – onde 67% não se sentiam confortável para fazer sugestões aos

pares. Isto comprometeu a agilidade na resolução de problemas na manufatura dentro do próprio grupo e, por consequência, ocasionavam demandas para os supervisores que poderiam ser evitadas, comprometendo assim um dos pontos fortes da autogestão.

#### 4.2 Pontos da autogestão aplicados na empresa e análise crítica

Na entrevista com o diretor da empresa, ficou claro que a autogestão estava em processo de implantação. Para isso, culturalmente a empresa afirmou encorajar seus colaboradores, entregando a autonomia da realização de suas tarefas e o cumprimento do horário de trabalho em suas mãos.

O Quadro 1 ilustrou os principais pontos analisados, a partir de trechos da entrevista com os colaboradores e diretores, sobre a autogestão aplicada na empresa.

Entrevistado	Trecho da Entrevista	Análise
Diretor	“Tentamos deixá-los livres. A autogestão veio para dar esse empoderamento para as pessoas e a gente trabalha na base da confiança para fazer com que eles se organizem o melhor possível”.	Este tipo de independência traz a visão de responsabilidade para o trabalhador, que tenta se empenhar mais na tomada de decisões e criar um ambiente de cooperação, o que supre uma descentralização do poder, mantendo a equipe mais confiante.
Operador de Produção	“[...] eles (diretores) se envolvem bastante. Eles estão dispostos a escutar nossas ideias e sempre são participativos”.	Esta relação estreita desencadeia o sentimento de pertencimento à empresa, pois o colaborador se sente inserido e é instigado a “pensar como dono”. Isto colabora com o sistema de autogestão promovido pela empresa.
Supervisor de Produção 1	“As meninas são totalmente independentes, elas não dependem do gerenciamento em si para poder fluir na produção. Elas já são treinadas para elas mesmas tomarem conta da produção”.	Este ambiente participativo instigado pelos diretores colabora para a visão geral por parte dos funcionários, fazendo-os entender todo o processo do sistema produtivo, o que diminui os níveis de alienação dos trabalhadores.

Figura 3 - Análise da autogestão aplicada na empresa a partir de trechos da entrevista. Fonte: OS AUTORES.

Dentro deste modelo de gestão, um dos principais desafios era na transição da implantação para toda a empresa. Embora ela se definiu como uma empresa auto gestonária, seus funcionários não se sentiam abertos a dar sugestões para seus superiores, entretanto, os tomadores de decisão achavam o contrário. A empresa ainda possuía características de gestão com rígidos níveis hierárquicos, departamentos isolados e cadeia de comando (supervisão,

gerentes e diretores reuniam-se para tomar as principais decisões).

Sendo assim, há demanda de tempo e energia para estudar e investir na aplicação da autogestão por completo na organização. Por isso foi importante a conscientização e a constante capacitação dos trabalhadores envolvidos nos processos fabris quanto à sua importância nos meios de produção e organização da empresa. Além disso, ater-se não somente aos aspectos singulares, momentos formais de tomada de decisão em grupo, também nas atividades cotidianas, o qual, o colaborador se aproximou do modelo de gestão da empresa. Colocando em prática as discussões, resolvendo os problemas e vivendo de fato a dinamização do seu ambiente de trabalho (SATO; ESTEVES, 2002).

As relações de trabalho atuais foram perceptíveis, influenciadas por uma lógica capitalista da mercantilização da força de trabalho e ainda nas relações hierárquicas verticais, envolviam o trabalhador a uma subordinação deste sistema de outras experiências profissionais. Sendo assim, quando apresentado a uma forma de gestão em que possuía mais autonomia, ficou intrínseco a ele esperar que os *feedbacks* aos colegas viessem de seus superiores. Esta resistência não foi compatível com o pilar que a empresa fundamentou-se - autogestão - que no sentido político, econômico e filosófico, formulou a ideia de uma organização social em que os sujeitos tinham autonomia na gestão do trabalho e em todas as instâncias das relações-sociais (BRUNO, 1990).

#### **4.3 Sugestões de melhorias**

Para o processo de implementação da autogestão seria necessário oferecer treinamentos sem que houvesse interferência na produção, verificando a disponibilidade de horário em contraturnos ou planejando paradas na produção. Além disso, de forma pedagógica e com mais periodicidade, para que haja continuidade na capacitação e assimilação do conceito autogestionário proposto pela empresa.

As formas de realizar esses treinamentos e capacitações podiam começar pelos próprios cargos superiores (supervisores e gerentes) com temas que abordaram estruturas organizacional, comportamental e psicológico, além de formas de facilitação de *feedback*, podendo mediar a aprendizagem e execução dos princípios da autogestão. Por meio de diagnóstico, planejamento e implementação dos treinamentos, fora possível aumentar o desempenho e motivação dos colaboradores, além de desenvolver as competências e ainda alinhara às estratégias e cultura da empresa (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2007).

Para que os objetivos em capacitar, treinar e integrar os grupos fossem efetivos, a aplicação da avaliação de grupos precisaria diminuir o receio da interação entre os colegas de trabalho. Esta avaliação teria como objetivo identificar em qual ponto os colaboradores tinham dificuldade de desenvolver a comunicação com os outros integrantes do seu grupo, gerando um *feedback* para a empresa medir o nível da interação social dos seus funcionários, encontrando quais suas necessidades particulares e planejando estratégias que pudessem melhorar o quadro de convívio e relação deles e, desta forma, melhorar o desempenho da sua produção.

Para tal, seriam decididos momentos formais de avaliação individual, em que seria disponibilizado um formulário com questões que abordassem as seguintes variáveis de visão individual sobre cada integrante do grupo: o ritmo de trabalho; o nível de dedicação para alcançar as metas da equipe; a habilidade em utilizar os recursos que foram disponibilizados pela empresa; a iniciativa para resolver os problemas em grupo; o alinhamento à cultura da organização; a responsabilidade sobre as tarefas combinadas em grupo e outras variáveis identificadas pela empresa.

Consequentemente, essas ações poderiam trazer: motivação ao trabalhador, pois ele se sentiria parte de um conjunto de ações da empresa; um time mais ágil e comunicativo, o que facilitaria a execução de tarefas; maior participação na tomada de decisões e menor rotatividade de funcionários.

Desta forma, ainda houve o desenvolvimento do que foi inerente ao ser humano: senso de pertencimento de grupo, definido por Bortolozo (2011), como um dos níveis de necessidade social dos indivíduos que incluíam a afeição, aceitação e amizade. Segundo Andrade (2012), esses foram os fatores motivacionais dentro da organização e envolviam as questões psicossociais dos seus colaboradores, que englobavam também as necessidades fisiológicas, de segurança, estima e autorrealização do ser humano.

## **5. Considerações finais**

A teoria da autonomia aplicada na autogestão concluiu que, conforme os trabalhadores se mostravam aptos a resolver os problemas do dia a dia no trabalho e a maneira que se relacionavam com suas tarefas, podiam transmitir confiança, autonomia e criatividade ao utilizar suas habilidades e conhecimentos.

Na análise do questionário e da entrevista foi possível verificar que a empresa possuía características que remetiam à autogestão em processo de implementação. O empoderamento dos grupos para organizar internamente a execução das tarefas e a abertura da empresa para sugestões de melhorias por parte dos colaboradores foram exemplos disso. De modo geral, a percepção da aplicação dos princípios da autogestão foi presente desde o nível estratégico até o operacional.

Um ponto crítico diagnosticado no aspecto de aprendizagem e crescimento das equipes foi a ausência do treinamento periódico com temas que abordavam características da organização relacionados à cultura e valores da empresa, aspectos comportamentais e psicológicos do trabalho em grupo. Capacitações que envolviam esses aspectos foram fundamentais para a aplicação da autogestão. Em função dessa necessidade, foi proposta a implementação de um sistema de capacitação contínua direcionado aos aspectos citados anteriormente, acompanhado de *feedbacks* entre os pares. Após ler este estudo, a empresa compreendeu a importância dos treinamentos e implementou a abordagem dos princípios da autogestão nas capacitações de suas equipes.

Foram limitações do trabalho a aplicação do questionário restrita somente no departamento de produção da empresa, aplicação do questionário apenas a um turno de dois da manufatura e a disponibilidade de tempo por parte dos colaboradores e gerentes para realização das entrevistas.

Foi possível realizar uma análise sistêmica da empresa na primeira entrevista e após isso aprofundar a análise da organização do trabalho embasada na autogestão. A ideia central desse trabalho de comparar a visão dos colaboradores e supervisores para análise da autogestão poderia ser replicada em trabalhos futuros realizados em outras organizações. Recomenda-se que para isso, seja realizado um estudo prévio sobre quais ferramentas de análise são adequadas de acordo com as restrições.

## Referências

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

ALBUQUERQUE, P. P. Autogestão. In: CATTANI, A. D. (Org). **A outra economia**. 1 ed.

Porto Alegre: Veraz, 2003. P. 21-26.

BRAGA JUNIOR, S., SANTOS, R., CARVALHO, J., SILVA, G., SILVA, D.. Possibilidades entre Motivação e Produtividade: Um Estudo de Caso no Alto Tietê. **SOCIEDADE, CONTABILIDADE E GESTÃO**, América do Norte, 8, jan. 2014. Disponível em: <http://atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/ufrj/article/view/1940/1774>. Acesso em: 29 Set. 2019.

BORTOLOZO, A. SANTANA, D. D. **Qualidade de vida no trabalho: os fatores que melhoram a qualidade de vida no trabalho**. 1º Simpósio Nacional de Iniciação Científica, 2011. Disponível em: [http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420\\_685\\_publicig.pdf](http://www.unifil.br/portal/arquivos/publicacoes/paginas/2012/1/420_685_publicig.pdf).

BRUNO, Lúcia. **O que é autonomia operária**. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1990.

CARVALHO, Ana David Torres de. **Grupo Semiautônomo (GSA) e Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): estudo de caso em uma pequena empresa portuguesa**. 2017. 47 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão de Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, Instituto Superior Miguel Torga, Coimbra, 2017. Disponível em: <http://repositorio.ismt.pt/jspui/handle/123456789/868>. Acesso em: 29 set. 2019

DAVID, Adriana Chostak. **Trajetória do desenvolvimento de equipes autônomas: um estudo de caso**. 110 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Organizações e Desenvolvimento, Fae, Curitiba, 2009. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp115057.pdf>. Acesso em: 11 jun. 2019.

FLEURY, Maria T. L., FLEURY, Afonso. **Construindo o conceito de competência**. RAC 2001 p. 183-196.

GUTIERREZ, Gustavo Luiz. **Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível**. 1998. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901988000200002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901988000200002). Acesso em: 01 maio 2019.

LAURIA, Rodrigo Linhares. **Competências necessárias à implantação dos grupos semiautônomos: um estudo de caso dos hiatos em relação à metodologia de implantação de uma multinacional francesa**. 2009. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Estratégia em Negócios, UFRRJ, Seropédica, 2009. Disponível em: <https://tede.ufrj.br/jspui/handle/tede/1030>. Acesso em: 11 jun. 2019.

LUSSI, I. A. O.; CORTEGOSO, A. L.; SHIMBO, I.; MACHADO, M. L. T.; Zanin, M.; TEIXEIRA, A. N.; **Autogestão, Cooperativismo e Economia Solidária no NuMiEcoSol/UFSCar: a influência de Paul Singer**. 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/p2p/article/view/4480>. Acesso em: 10 jun. 2019.

ANDRADE, R. M. **Qualidade de vida no trabalho dos colaboradores da empresa Farben S/A indústria química**. Monografia, 52 f (Pósgraduação em gestão empresarial) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2012.

SATO, Leny; ESTEVES, Egeu. **Autogestão: possibilidades e ambiguidades de um processo organizativo auto gestor**. São Paulo: ADS- CUT, 2002.

SILVA, Débora da Costa. **Motivação no Trabalho**. 2012. Disponível em: <<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacional/motivacao-no-trabalho>>. Acesso em: 29 set. 2019.

SOUZA, Máira Gabriela Santos de; PUENTE-PALACIOS, Katia Elizabeth. A influência do autoconceito profissional na satisfação com a equipe de trabalho. **Estud. psicol. (Campinas)**, Campinas , v. 28, n. 3, p. 315-325, set. 2011 . Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-166X2011000300003&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-166X2011000300003&lng=pt&nrm=iso)>. acesso em 29 set. 2019.