

11

GESTÃO EMPRESARIAL
COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

COMPREENDENDO AS EQUIPES DE TRABALHO



11

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL COMPREENDENDO AS EQUIPES DE TRABALHO



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao final da UA, o aluno será capaz de distinguir o trabalho em Grupo do trabalho em Equipe. Também entenderá o contexto, a composição, a atividade e o processo do trabalho coletivo. E como este entendimento ajudará o aluno a ser capaz de privilegiar a coletividade e a cooperação no ambiente de trabalho.



COMPETÊNCIAS

Saber contextualizar, compor e definir atividades e processos de trabalho para desenvolver equipes cooperativas.



HABILIDADES

Dominar ferramentas de análise do trabalho coletivo e técnicas que promovam a coletividade e o trabalho em equipes cooperativas.

APRESENTAÇÃO

Nesta UA você aprenderá a distinguir o trabalho em Grupo do trabalho em Equipe. Também entenderá o contexto, a composição, a atividade e o processo do trabalho coletivo. E como esse entendimento o ajudará a ser capaz de privilegiar a coletividade e a cooperação no ambiente de trabalho. Aprenderá a contextualizar, compor e definir atividades e processos de trabalho para desenvolver equipes cooperativas. Estudará ferramentas de análise do trabalho coletivo e técnicas que promovam a coletividade e o trabalho em equipes cooperativas.

PARA COMEÇAR

Precisamos uns dos outros!

O que acha dessa afirmação? É verdadeira? É falsa? Depende?

Refleta sobre isso e escreva um parágrafo justificando sua resposta...

Pois é... A verdade é que as pessoas podem depender umas das outras mais do que se pode avaliar superficialmente...

E nas empresas, essa dependência é cada vez maior! Em um ambiente globalizado e competitivo, com grande velocidade de descobertas científicas e de inovações tecnológicas, é inviável ao indivíduo perceber e compreender todas essas mudanças, todas essas transformações, sozinho. Somente em equipe é possível responder à colossal demanda de atenção e estudo!

Além do quê, com o aumento do nível de exigência dos consumidores, a criatividade é cada vez mais necessária! O processo criativo, quando realizado individualmente, não é tão eficiente e eficaz se comparado com o mesmo processo realizado em equipe. Evidente que há pessoas geniais, mas mesmo estas não conseguem manter produtiva sua criatividade no decorrer do tempo...

É preciso lembrar que há situações que a decisão requer assumir riscos! Quando se assume riscos coletivamente, há um esforço coordenado para minimizá-los ou eliminá-los.

E não se pode esquecer a sinergia. Ora, somente com trabalho em equipe é possível obter um resultado maior do que o resultado da simples soma dos esforços individuais! É bem verdade que este resultado maior pode ser negativo... Mas, em equipe, é provável que haja uma preocupação para que essa sinergia seja positiva!

Como já estudamos os fundamentos do comportamento em equipe, nesta UA estudaremos as equipes de trabalho, procurando entendê-las melhor.

Vamos lá!

FUNDAMENTOS

Tanto o grupo quanto a equipe é um conjunto de duas ou mais pessoas que se juntam para interagir na realização de algum trabalho. A diferença é que nas ações do grupo não há engajamento e, portanto, não há sinergia na realização do trabalho. Nas ações da equipe há um esforço coordenado, ocorre uma cooperação, que por sua vez gera sinergia, normalmente, positiva.

Os grupos compartilham informações, mas não compartilham responsabilidade. Nos grupos as competências individuais são variadas e aleatórias. Já as equipes compartilham responsabilidade e as competências individuais são complementares entre si, pois o objetivo é o desempenho coletivo e o alcance de sinergia positiva.

O uso do trabalho em equipe nas empresas deve atentar para a necessidade desse tipo de trabalho coletivo. Se a tarefa a ser desenvolvida pode ser realizada por um profissional, é preferível o trabalho individual ao trabalho em equipe.

Há uma evolução do trabalho em grupo para o trabalho em equipe. Veja o Tabela 1 a seguir:

Tabela 1. Estágios evolutivos: do grupo à equipe.

1	Reunião de pessoas	Cada indivíduo faz sua parte a partir da divisão de tarefas. Não há preocupação com o desempenho alheio.
2	Formação de grupo	Além das tarefas, as funções são divididas. Há compartilhamento de recursos, como informações, para otimização do trabalho individual, mas sem preocupação com o desempenho coletivo. O resultado do grupo é a simples soma dos resultados individuais.

3	Transição grupo-equipe	O desempenho coletivo ganha maior importância e já há coordenação de esforços, de modo que os integrantes cooperam nas ações, compartilham responsabilidades e estão mais comprometidos com os objetivos coletivos.
4	Equipe de alto desempenho	Além da cooperação no alcance de melhores desempenhos coletivos e na percepção de propósito comum, há um esforço para o desenvolvimento e crescimento de cada membro da equipe e um grande empenho na superação de resultados.

1. EQUIPE

As equipes podem ser classificadas em quatro formas comuns:

Tabela 2. Classificação das equipes em quatro formas.

1	Solução de problemas	Nestas equipes, seus integrantes trocam ideias e sugerem melhorias para processos e métodos de trabalho. Normalmente se esforçam para melhorar a qualidade, a eficiência e o ambiente de trabalho;
2	Autogerenciadas	São aquelas equipes que desenvolvem atividades semelhantes às das equipes de solução de problema, mas diferem por terem autonomia para implementar as soluções desenvolvidas. A autoridade da supervisão nestes casos é menor ou não existe;
3	Multifuncional	É aquela cujos integrantes são de diferentes áreas de uma empresa, ou até de diferentes empresas, e que desenvolvem soluções para projetos complexos. São de difícil gestão e costuma ser temporária. A equipe multifuncional também é chamada de força-tarefa;
4	Virtual	São equipes nas quais os integrantes ficam dispersos no espaço e se relacionam remotamente por meio de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC).

Portanto, as equipes podem ter formas e estruturas diferentes.

Para que as equipes sejam eficazes, é importante observar o contexto, a composição, a atividade e o processo de trabalho da equipe.

2. CONTEXTO DA EQUIPE

As equipes eficazes normalmente recebem o apoio das empresas. Este apoio pode ser percebido pela disponibilidade de recursos adequados, por um sistema equitativo de avaliação de desempenho e por um estimulante sistema de recompensa.

Para realizar seu trabalho, é necessário que a equipe tenha tempo, espaço, equipamentos e insumos suficientes para que cada integrante possa contribuir ao máximo na realização das tarefas. Ter os recursos adequados maximiza o potencial da equipe.

O sistema de avaliação de desempenho deve ser imparcial e oferecer aos integrantes da equipe igualdade de condições. E não deve avaliar apenas a individualidade. Deve também avaliar a coletividade. Aliás, este

sistema tem de destacar o trabalho em equipe para estimular a cooperação de seus membros e a ocorrência de sinergia positiva.

O sistema de recompensa também deve considerar o trabalho em equipe. Se a remuneração recompensar desempenhos individuais, o esforço dos integrantes de uma equipe não será coletivo.

Além do apoio da empresa, que poderia ser entendido como o lado externo do contexto da equipe, é preciso facilitar um contexto interno favorável ao trabalho em equipe. Para tanto, é importante propiciar um clima de confiança mútuo. Os integrantes da equipe precisam confiar uns nos outros para que estejam moralmente comprometidos com o êxito do grupo.

Nesse sentido, ainda se pode facilitar a formação de equipe eficaz uma estruturação do trabalho que satisfaça seus integrantes. É algo que se pode obter quando os membros decidem a divisão das tarefas, as regras para resolução de conflitos, a melhor forma de combinar e integrar habilidades individuais em prol da coletividade. E se estiverem sob o comando de um dirigente, que este se esforce para ser um líder positivo que espera e acredita que a equipe pode e alcançará grandes resultados.



ATENÇÃO

Convidar indivíduos que preferam trabalhar solitariamente ou que tenham aversão ao trabalho em equipe é prejudicial ao compor os grupos.

3. COMPOSIÇÃO DA EQUIPE

O desempenho da equipe depende das competências individuais de seus integrantes. É importante observar se a equipe possui integrantes com conhecimento técnico necessário à área, com habilidade para decidir e com habilidade interpessoal. Não que todos tenham que ter as três características... Mas que haja integrantes que juntos, de modo complementar, ofereçam essas competências.

E ainda, que estejam dispostos a aprender uns com os outros para que seja possível a equipe a flexibilidade de manter operacional o trabalho da equipe, mesmo se um dos componentes se ausentar por alguma razão. Ou seja, seria interessante que, além de terem competências complementares, os componentes fossem competentes para substituir algum colega no caso de alguém ficar indisponível. É verdade que nem sempre a substituição será plenamente satisfatória, mas é melhor o suprimento parcial de uma competência do que a ausência total. Isso porque a ausência total

pode causar paralisação nas atividades da equipe, prejudicando a eficiência e a eficácia.

A respeito da personalidade, o ideal é que os integrantes da equipe tenham perfis parecidos. Pesquisas revelam que equipes compostas por pessoas com índices elevados de extroversão, amabilidade, consciência, estabilidade emocional e abertura para experiências (Modelo Big Five) são mais bem-sucedidas. Naquelas que há alguém com baixo índice em algum destes fatores, é comum que essa pessoa afete negativamente os demais membros.

Do mesmo modo que a competência, os papéis devem ser complementares. É importante que na equipe alguém exerça, com igualdade de manifestação, os seguintes papéis:

1. Elemento de ligação para coordenar e integrar;
2. Criador para oferecer ideias criativas;
3. Promotor para defender as ideias iniciadas;
4. Assessor para analisar profundamente as opções;
5. Organizador para auxiliar na estruturação dos trabalhos;
6. Produtor para dirigir as ações;
7. Controlador para examinar os resultados e manter as regras;
8. Mantenedor para defender a equipe;
9. Conselheiro para buscar informações adicionais.

Algumas pesquisas indicam que equipes heterogêneas obtêm melhores resultados. É verdade também que elas demoram mais para se tornarem eficientes e que se houver um grau de dispersão muito grande há maior probabilidade de rotatividade. Mas, de modo geral, estas pesquisas apontam que a diversidade é benéfica para as equipes.

A quantidade de componentes de uma equipe vai depender muito do perfil de seus integrantes. Mas é recomendável que não seja muito grande. Algumas experiências indicam que as equipes com dez ou mais integrantes costumam ser mais difíceis de gerenciar e tem dificuldade de coesão.

Ao compor a equipe é recomendável escolher integrantes que gostem de trabalhar coletivamente. Convidar indivíduos que prefiram trabalhar solitariamente ou que tenham aversão ao trabalho em equipe é prejudicial ao compor os grupos.

A tendência nos trabalhos em equipe é transferir a liderança de cada tarefa ou etapa da atividade para aquele integrante que seja mais adequado. Até pode existir um dirigente formal, deliberadamente escolhido para assumir um cargo gerencial. Mas conforme o produto do trabalho coletivo

se torne mais significativo do que a soma dos produtos do trabalho individual e a competência coletiva se torne mais importante do que a soma das competências individuais, a liderança transitará de um integrante a outro de acordo com os requisitos da tarefa, da etapa ou da circunstância.

4. ATIVIDADE DA EQUIPE

A atividade da equipe deve ter identidade e significância para seus membros. Ou seja, o trabalho em equipe deve propiciar a capacidade de realização consciente e plena do processo ou produto. E também deve ter impacto considerável sobre outras equipes, grupos ou pessoas. A atividade da equipe deve ainda propiciar algum grau de liberdade e autonomia, para que seus integrantes tenham a oportunidade de utilizar diferentes talentos.

Desse modo, a atividade será mais interessante e motivará a equipe na realização das tarefas inerentes a ela.



CONCEITO

Tanto o grupo quanto a equipe é um conjunto de duas ou mais pessoas que se juntam para interagir na realização de algum trabalho. A diferença é que nas ações do grupo não há sinergia na realização do trabalho. Nas ações da equipe ocorre uma cooperação, que por sua vez gera sinergia.

5. PROCESSO DE TRABALHO DA EQUIPE

A eficácia da equipe depende muito do processo interno de trabalho. Essa categoria afeta a eficácia real da equipe, porque os ganhos e as perdas dos processos internos do trabalho coletivo podem aumentar ou diminuir a eficácia potencial do grupo.

Para o bom funcionamento da equipe, todos os membros devem:

- a. Conhecer com clareza os objetivos e as normas que norteiam a equipe;
- b. Conhecer prazos e recursos disponíveis para as tarefas;
- c. Ter acesso às informações e liberdade para se expressar;
- d. Tolerar e respeitar as diferenças individuais;
- e. Estar dispostos a negociar e fazer concessões;
- f. Estar dispostos a aprender e ensinar;
- g. Colaborar na superação dos desafios;
- h. Estar preparados para trocar papéis, inclusive o de liderança.

Um fator que ajuda a ter mais ganhos do que perdas é a existência de propósito significativo e comum. Trata-se de uma visão que está além dos objetivos e que fortalece o comprometimento dos membros. Essa visão, viabilizada pelo propósito comum e significativo, oferece aos integrantes da equipe direção e orientação sob toda e qualquer circunstância.

Outro aspecto que contribui com a obtenção de sinergia positiva é o estabelecimento de metas específicas e desafiadoras. Quando há clareza dos resultados esperados e estes convidam a equipe a superar seus limites, normalmente, o desempenho coletivo é superior.

O processo de trabalho coletivo deve conduzir a equipe ao sucesso para que se estabeleça confiança. Conforme a equipe alcança bons resultados, mais confiante ela fica para obter futuros êxitos. Portanto, também é importante prover às equipes a conquista de pequenos sucessos que permitam a construção da convicção coletiva de que os futuros esforços serão igualmente exitosos.

Outro ponto importante para a eficácia da equipe é que haja um nível adequado de conflito. A inexistência de conflito não é recomendável, pois isso pode levar à estagnação ou à apatia, o que trará perdas. Conflitos são benéficos quando há, por exemplo, divergência em relação à tarefa a ser desenvolvida. Esse tipo de conflito promove debate e avaliação crítica tanto do problema quanto das alternativas de solução. Esse tipo de conflito, portanto, representa um ganho, promovendo melhorias contínuas na realização das tarefas coletivas. Por outro lado, divergências de origem pessoal, como antipatia ou inimizade, são conflitos que não contribuem e costumam ser disfuncionais, causando perdas.

Ainda sobre o processo de trabalho da equipe, é importante estar atento à “folga” social. Recordando, a “folga” social é aquela situação que os integrantes de um grupo reduzem seus esforços individuais, porque sua contribuição não é explícita e todos optam pelo mínimo esforço. É a velha história do “se ninguém faz bem feito, porque eu farei?”. Para que haja sinergia positiva, uma equipe deve ter membros responsáveis tanto individual quanto coletivamente. Todos devem se empenhar pelo melhor esforço em prol de resultados mais satisfatórios, que superem as expectativas ou os desafios postos pelas metas organizacionais.



ATENÇÃO

...porque os ganhos e as perdas dos processos internos do trabalho coletivo podem aumentar ou diminuir a eficácia potencial do grupo.

6. DO INDIVIDUAL AO COLETIVO, DO COMPETITIVO AO COOPERATIVO

Note que o grande desafio é fazer com que cada indivíduo perceba ser membro de uma equipe. Ele não é uma “peça” solta e solitária! Ela faz parte de uma “engrenagem” da qual cada “peça” tem de cumprir bem seu papel para que o propósito desta “máquina” seja integralmente alcançado!

O desafio do dirigente é tornar cada indivíduo em um membro da equipe. O que não é tão simples, uma vez que a sociedade contemporânea enfatiza as conquistas individuais e o mundo dos negócios é predominantemente competitivo, e não cooperativo. A maioria das culturas nacionais do ocidente tende a ser mais individualista do que coletivista. Nessas nações, o trabalho em equipe é prejudicado por conta desta herança cultural.

Então, como transformar um indivíduo que nasceu em uma cultura individualista e que cultua o indivíduo competitivo bem-sucedido em um membro de equipe, que terá de cooperar com outros para conquistar êxito coletivo?

Talvez algumas ações possam ajudá-lo nesta árdua tarefa (Figura 1):

- a. **Seleção:** comece selecionando profissionais que além da competência na especialidade requerida, também tenham as habilidades interpessoais necessárias para trabalhar em equipe.
- b. **Capacitação:** desenvolver programas que possam treinar, capacitar e até educar os profissionais a trabalhar em equipe. Desenvolver habilidades interpessoais e fazê-los perceber a satisfação de trabalhar coletivamente. Não é fácil promover essa mudança, mas é possível pensar em processos de aprendizagem que estimulem os indivíduos a compreender as vantagens do trabalho em equipe. Que apesar da paciência e da necessidade de colocar os interesses coletivos acima dos interesses individuais, o trabalho em equipe é tão recompensador e realizador quanto são as conquistas individuais.
- c. **Recompensa:** é preciso adaptar o sistema de remuneração da empresa para reconhecer e recompensar os comportamentos coletivistas tanto ou mais do que os comportamentos individualistas. Não se pode desprezar o componente individual. Porém é fundamental para a incorporação do espírito coletivista um destaque maior para os esforços realizados em prol da equipe.

Figura 1. Ações auxiliares na tarefa de mudanças da cultura individualista.



Nesse comportamento cooperativo, processos organizacionais importantes, como a Gestão da Qualidade, são mais bem funcionais. No caso da melhoria contínua, da prevenção ou da correção de problemas, entre outras atividades relacionadas à Gestão de Qualidade, as tarefas devem ser executadas em equipe. Portanto, as empresas que estimulam o trabalho de equipe obtêm melhores resultados se comparadas àquelas que ainda não trabalham ou que o trabalho individual ainda tem maior destaque nos negócios.

Apesar da importância da cooperação no trabalho coletivo, a equipe deve ser competitiva. É uma situação complicada, mas enquanto o processo interno deve ter um elevado nível de cooperação, a equipe deve ser altamente competitiva para levar a empresa ao alcance de melhores resultados e de maior participação no mercado. E ainda, deve saber quando colaborar e quando competir com outras equipes, pois haverá momentos que a parceria proporcionará vantagens para as equipes que cooperam entre si e haverá momentos que os recursos não poderão ser compartilhados, a cooperação não fará sentido e prevalecerá a competição.

7. TRABALHO EM EQUIPE NÃO É PANACEIA!

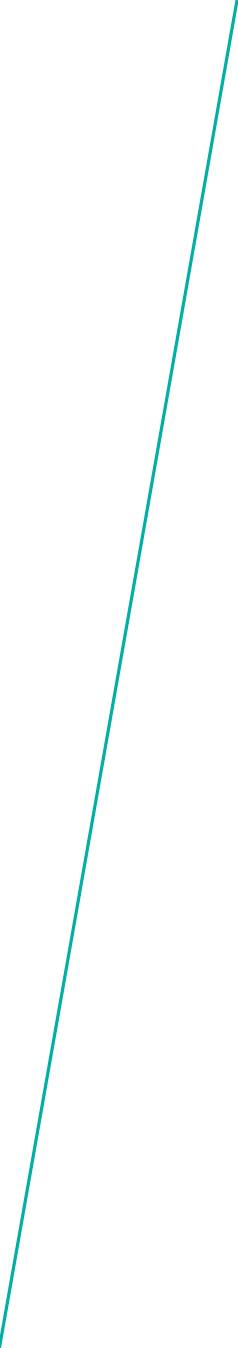
Mas cuidado! O trabalho em equipe nem sempre será a solução para todos os problemas!

Existem dificuldades para a implantação do trabalho em equipe. Não se esqueça de que o trabalho em equipe requer tempo e paciência! Até que haja maturidade, leva-se tempo para a equipe ser coesa e cooperativa. Os processos decisórios são lentos se comparados ao trabalho individual ou não cooperativo. Cada membro precisa aprender a colocar a coletividade sobre a individualidade, o que é muito difícil e demorado. E demora compor uma equipe eficaz, pois nem sempre o processo de seleção dos profissionais e a formação da equipe são tão eficientes quanto se deseja.

Por isso, é necessário verificar se a atividade para a qual quer designar o trabalho em equipe requer esse tipo de trabalho. É preciso analisar se prevalecerão mais os benefícios do que os custos de se trabalhar coletivamente.

Para ter certeza de que o trabalho em equipe é adequado para a atividade organizacional, verifique se ela é complexa, ou seja, possui muitas tarefas distintas. Avalie se a atividade se beneficia com diferentes pontos de vista. Caso a atividade seja simples, com poucas tarefas e com pouca variedade de soluções, talvez seja preferível um trabalho solitário.

Também verifique se a atividade organizacional possui uma visão, um propósito que possa ser compartilhado e que seja significativo para uma equipe. Se os objetivos individuais das tarefas forem mais significativos



do que os propósitos coletivos, o trabalho em equipe não surtirá o efeito esperado e podem prevalecer as perdas sobre os ganhos, resultando em sinergia negativa.

E observe se a atividade organizacional possui tarefas interdependentes. Caso haja, é provável que o trabalho em equipe seja bem-sucedido. Caso as tarefas não possuam interdependência, ficará difícil para os membros da equipe perceberem a necessidade de cooperação e coesão nos esforços individuais.



ANTENA PARABÓLICA

Você tem ideia de quantas pessoas podem participar de uma equipe virtual? Que tal a colaboração de cem mil funcionários?

Não acredita... Então leia a notícia¹ a seguir:

1. Fonte: <http://cio.uol.com.br/gestao/2010/07/12/philips-investe-em-ferramenta-colaborativa-para-100-mil-funcionarios>.

No início deste ano, os executivos da Philips – empresa que fornece equipamentos para os segmentos de saúde, energia e consumo – iniciaram um processo de seleção e desenvolvimento de uma plataforma colaborativa, utilizada hoje por cem mil funcionários ao redor do mundo.

O projeto, conta o CIO do grupo Maarten de Vries, foi motivado por diversas questões. “Nós temos um ambiente disperso de TI e optamos pela implementação de uma ferramenta que permitisse a conexão entre as pessoas, bem como possibilidade que elas descobrissem umas as outras e compartilhassem informações”, detalha o executivo.

Por trás dessa necessidade também está o objetivo de estar alinhado com dois indicadores de performance do negócio: aumentar a colaboração dentro da empresa e a produtividade. “Trabalhamos muito com equipes virtuais, então necessitamos de uma melhor conexão. Existe um monte de conhecimento na companhia, mas precisamos de uma melhor forma de encontrá-lo”, detalha Vries.

Uma outra necessidade para a plataforma colaborativa foi o fato de que os funcionários já têm usado de forma intensiva as redes sociais, como o caso do Facebook e do Twitter.

Depois de explorar diversas soluções, o CIO e sua equipe selecionaram uma aplicação, a Socialcast, como provedora da plataforma colaborativa, a qual foi integrada ao SharePoint 2010. A solução, chamada internamente de “Connect Suite”, integra *e-mail*, *chat*, VoIP, conferências na internet e publicação de *blogs*, entre outros recursos.

E então? O que achou? Incrível, não?



E AGORA, JOSÉ?

Agora que já estudamos os fundamentos do comportamento em equipe e compreendemos as equipes de trabalho, é hora de estudar aspectos essenciais para o êxito do trabalho coletivo! Iniciaremos pela comunicação e depois abordaremos a liderança!

GLOSSÁRIO

Aversão: Segundo Houaiss (2009), é o sentimento de repulsa a algo ou a pessoa.

Coesão: É uma força de atração das coisas ou pessoas que as associa de tal modo que parecem ser algo uno e que resistem a forças contrárias que a tentem desunir.

Concessão: Segundo Houaiss (2009), é a ação de conceder, de dar algo.

Convicção: Segundo Houaiss (2009), é crença ou opinião firme a respeito de algo.

Equitativo: Segundo Houaiss (2009), é a qualidade do que é imparcial ou justo. É o estado de igualdade de oportunidade ou condições em uma situação.

Êxito: Segundo Houaiss (2009), significa resultado satisfatório, sucesso.

Heterogênea: Segundo Houaiss (2009), é a qualidade de algo composto por elementos de natureza diferente.

Mantenedor: Segundo Houaiss (2009), é aquele que mantém ou sustenta e que protege ou defende.

Panaceia: Segundo Houaiss (2009), vem do termo grego *panákeia* e significa remédio contra todos os males.

Significância: Segundo Houaiss (2009), é aquilo que exprime algo de valor ou importante com clareza.

Sinergia: É a ampliação do efeito das ações coletivas por meio da cooperação para obter desempenho potencializado ao que seria obtido pela somatória de ações isoladas. Este efeito pode ser positivo, neutro ou negativo. Segundo Houaiss (2009), é a ação ou esforço simultâneo, trabalho ou operação associado, cooperação, seja entre indivíduos, entre organizações.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 197 p.

HOUAISS, ANTÔNIO; VILLAR, MAURO DE SALLES; FRANCO, FRANCISCO MANOEL DE MELLO. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: jun. 2010.

LIMONGI-FRANÇA, ANA CRISTINA. **Comportamento organizacional: conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006. 139 p.

MACÊDO, IVANILDO IZAIAS DE et al. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007. 150 p. (Gestão Empresarial).

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. 536 p.

UFSC. **Mecanismo online para referências**. Disponível em <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: jun. 2010.