

TRABALHO EM EQUIPE: DIFERENCIAL ESTRATÉGICO PARA MERCADOS ALTAMENTE COMPETITIVOS

Roger da Silva Wegner (UFSM)

wegner_roger@yahoo.com.br

Leoni Pentiado Godoy (UFSM)

leoni@smail.ufsm.br

Tais Pentiado Godoy (UFSM)

taispentiado@yahoo.com.br

Wagner Pietrobelli Bueno (UFSM)

wbpietro@outlook.com

Murilo Sagrillo Pereira (UFSM)

murilo28sp@hotmail.com



O presente artigo analisa a área de gestão em pessoas com ênfase na importância do trabalho em equipe em uma empresa de pequeno porte localizada na região norte do Rio Grande do Sul. Equipe de trabalho é um conjunto de pessoas que realizam tarefas para alcançarem um mesmo objetivo, sendo que, entre os membros da equipe deve haver confiança, empatia, afetividade, afinidade e respeito a individualidade. Para alcançar os objetivos propostos, busca-se por meio desta pesquisa entender a percepção dos colaboradores, gerentes e supervisores, quanto importância de trabalhar em equipe. O trabalho caracteriza um estudo de caso, sendo também considerado um estudo descritivo com abordagens, quantitativa e qualitativa. Os dados foram coletados por meio de um questionário a 45 funcionários 15 gerentes e supervisores. Para análise das informações foi usado programa SPSS 20 e o software Microsoft Excel®. Neste trabalho, foi possível perceber que, a empresa necessita investir na área de recursos humanos, pois um dos maiores desafios das organizações está na valorização das pessoas, principalmente, aquelas que fazem parte de uma equipe de trabalho. É por meio dessas equipes de trabalho que as organizações buscam alternativas para serem eficientes e diferenciam-se das demais, produzindo qualidade e produtividade.



Palavras-chave: Recursos humanos, Trabalho em equipe, Liderança, Motivação

1. INTRODUÇÃO

No contexto atual, com a globalização da economia, cada vez mais as organizações necessitam de um diferencial competitivo entre as empresas concorrentes, estando intimamente ligadas as pessoas. Bianchi (2008) as pessoas vão formular e implementar os objetivos estratégicos das organizações, mas para isso devem ser consideradas como parceiras do negócio. Para o autor, as organizações devem elaborar estratégias, políticas e práticas, bem como conceber uma estrutura de Recursos Humanos que contribuam com o desenvolvimento das pessoas e, conseqüentemente com a qualidade e produtividade.

Os recursos humanos (KRAJEWSKI; RITSMAN; MALHOTRA, 2009) tem como objetivo colocar todos os esforços da organização para atrair profissionais do mercado de trabalho, prepará-los, adaptá-los, desenvolvê-los e incorporá-los permanentemente ao esforço organizacional e utilizá-los de maneira que, contribuam para o crescimento da organização. A interação e o relacionamento entre os colaboradores garantem a eficiência nos bens produzidos (MENDES et al. 2007; SANTOS; CASTRO, 2008).

Nos estudos de capital humano a recomendação importante é valorizar cada trabalhador pelo seu potencial e pela forma como pode efetivamente contribuir para o ambiente empresarial que pertence. As inovações nos serviços, processo e produtos acontecem diariamente nas organizações. As pessoas são fontes de conhecimento de inovação em um processo produtivo e estas contribuem por meio de equipe ou individualmente por meio de sugestões ou opiniões, concretizando maior integração com o ambiente de trabalho.

A relevância do estudo está na difusão dos resultados às outras empresas, bem como subsídios para o ensino e o desenvolvimento de novos estudos na área de recursos humanos. Assim, buscou-se por meio desta pesquisa entender a percepção dos respondentes quanto, a importância de trabalhar em equipe em uma organização situada no norte do Rio Grande do Sul. Os benefícios que os instrumentos ofereceram vêm de encontro para melhoria da área de gestão de pessoas, no que se refere aos serviços oferecidos aos clientes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Recursos Humanos com ênfase na qualidade de vida no trabalho

Administração de recursos humanos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006), conhecida também como administração de RH, a área envolve uma série de decisões integradas e relacionadas com as pessoas e suas relações de trabalho. A qualidade relaciona-se com o desempenho do colaborador. Assim, quanto maior for a dedicação dos funcionários, maior será a possibilidade de entregar bens e serviços que atendam as necessidades dos clientes (CALIXTO et al. 2011; RICCI et al. 2011; SILVA; MATSUDA; WAIDMAN, 2012).

A maneira de como a área gerencia os funcionários reflete no sucesso da empresa e o desenvolvimento dos profissionais. Com base nos estudos realizados, a tendência é que as organizações venham trabalhar em prol do potencial humano e assim alcançar bons resultados no mercado.

Pode-se afirmar que, a QVT é um bem estar relacionado ao trabalho das pessoas e a extensão em que sua experiência é compensadora, satisfatória privada de *stress* e outras consequências negativas (MARTINS, 2002). A qualidade de vida requer satisfação no trabalho, motivação para a execução das tarefas, o aperfeiçoamento constante e a valorização do ser humano. Assim, as equipes de trabalho comprometem-se com o futuro da empresa, gerando um clima altamente positivo e produtivo nas organizações.

Neste sentido, as pessoas desejam ser ouvidas e respeitadas e querem participar ativamente no projeto para revitalização da organização. No entendimento de Davel e Vergara (2010), as pessoas constituem o princípio essencial da dinâmica das organizações. As pessoas quando criativas modernizam e criam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada no mercado.

A pesquisa de Sammartino (2002) mostra que tem sido observada a emergência de novos modelos de gestão, os quais colocam ênfase no maior envolvimento das pessoas e no aproveitamento do potencial intelectual das mesmas. Silveira (2011), os impactos das organizações na sociedade se dão em cinco diferentes aspectos: econômico, social, relações humanas, desenvolvimento pessoal e ambiental. O Quadro 1, mostra esses aspectos e suas definições.

Quadro 1 – Impacto das organizações na sociedade

| Aspectos | Definição |
|-------------------------|---|
| Econômico | As riquezas econômicas são geradas pelas atividades empresariais; |
| Social | Os empregos gerados pelas organizações são responsáveis pelo sustento financeiro da maioria das famílias; |
| Relações humanas | As pessoas estão na maior parte do tempo em seus ambientes de trabalho; |
| Desenvolvimento pessoal | O trabalho pode ser um importante fator de realização do potencial humano, uma vez que o trabalho exerce papel central na vida do ser humano; |
| Ambiental | As principais agressões ao meio ambiente têm origem nas atividades das organizações dos setores primário e secundário. |

Fonte: Adaptado de Silveira (2011)

Mikovich e Boudreau (2006) afirmam que os colaboradores são diferentes entre si, tanto em suas habilidades desenvolvidas, experiências, necessidades, atitudes e motivações. Destaca-se que, a área está diretamente relacionada com administração dos funcionários, quanto as tarefas desempenhadas, visto que, o bom gerenciamento influenciará diretamente no comportamento das pessoas, proporcionando bons resultados para a empresa. É nesse sentido que este trabalho procurou destacar a importância do trabalho em equipe para o progresso da organização.

2.2 Trabalho em Equipe

Uma maneira de conseguir um melhor rendimento dos colaboradores se dá pela formação de uma equipe. Numa empresa, a equipe (MILKOVICH e BOUDREAU, 2006) é notada como um grupo de duas ou mais pessoas que interagem com as atividades, e essa interação ocorre de forma independente e adaptativa, procurando solucionar todas as tarefas solicitadas. Os colaboradores que fazem parte da equipe têm objetivos comuns, eles definem suas próprias metas e abordagens de desempenho com o propósito de desenvolverem bons

resultados na organização (ROBBINS, 2005; CAMPOS; GARCIA, 2007; KRAJEWSKI et al. 2009; HAYASHIDA et al. 2014).

Assim, percebe-se que a formação de uma equipe contribui para o desempenho da empresa, as atividades realizadas tendem a ser mais fáceis, quando se tem a participação de todos os profissionais, cabe à liderança oferecer subsídios para incentivar e manter a união destes participantes. Quando as pessoas trabalham em equipe, o grupo é coeso e homogêneo compartilhando responsabilidades e informações importantes para a execução das tarefas.

As atividades realizadas pela equipe têm a intenção de desenvolver a autonomia, melhorar a comunicação e induzir a criatividade dos membros, o planejamento e a organização são ferramentas importantes para que o trabalho em equipe, seja eficiente e eficaz. Segundo Tagliapietra (2000) as constantes mudanças tecnológicas que ocorrem no cenário econômico e a necessidade de um maior conhecimento motivaram cada vez mais essa forma de trabalho, ou seja, fazer com que um grupo, formado por pessoas diferentes, tenha objetivos comuns.

Os surgimentos das equipes podem ser ocasionados por diferentes demandas, como para solucionar um problema passageiro, para melhorar os processos ou para criar novos produtos, tudo depende da necessidade da empresa (PALACIOS; ANDRADE, 2005; MILKOVICH; BOUDREAU, 2006; HAYASHIDA et al. 2014).

A equipe desenvolve uma grande sinergia positiva por meio dos esforços coordenados. Os esforços coletivos gerados tendem a resultar um nível de desempenho maior do que a soma das contribuições individuais. Esta sinergia gerada pelos membros combina-se com outras características do alto desempenho. Com isso, a equipe mostra-se mais organizada, com a comunicação mais eficiente sendo capaz de entender os objetivos estabelecidos (MAXIMIANO, 2007; ROBBINS, 2005).

Quando ocorre trabalho em equipe, o conhecimento e a agilidade são resultados desta interação. A comunicação é outro assunto que contribui para o desempenho da equipe. O líder que possui a comunicação clara proporciona aos profissionais o entendimento das ações que necessitam ser realizadas.

2.3 Valorização das pessoas

Para Leonardo (2002) as necessidades organizacionais sobressaem-se, a indispensável e inestimável necessidade ao elemento humano, mas compreende-se que a sobrevivência de vida de ambos está intimamente interligada. A valorização das pessoas é fundamental no enfoque de melhoria dos processos, pois, parte-se do princípio que são as pessoas os agentes impulsionadores de todo o processo que desencadeia a produção de um serviço ou produto de qualidade.

Segundo Bessant e Tidd (2009) o desafio e o envolvimento estão relacionados ao grau com que as pessoas estão comprometidas em operações diárias, objetivos de longo prazo e visões. Os autores se referem a altos níveis de desafio e envolvimento isso significa que, as pessoas estão intrinsecamente motivadas e comprometidas para contribuir com o sucesso da organização. Uma equipe de trabalho a valorização das pessoas faz diferença, sentem-se mais motivadas para executarem suas tarefas.

Atualmente, devido ao aumento da concorrência, tornou-se uma grande preocupação das organizações buscar novas estratégias e inovações de produtos e serviços. Somente as equipes criativas são capazes de assumir uma postura transformadora diante da velocidade constante de mudanças. Pode-se dizer que, este tipo de desenvolvimento depende de um clima para criatividade e inovação que gera o desenvolvimento de melhoria dos processos, ideias novas, novos serviços e novos produtos, mas isso depende do capital humano, do conhecimento e isso só as pessoas conseguem produzir.

3 METODOLOGIA

A metodologia é relevante no contexto da pesquisa científica, porque se refere ao método científico, que trata das regras disciplinares da ciência, fornecendo as diretrizes e orientações de como proceder, como pesquisar, qual a sequência correta a seguir, quais técnicas a utilizar, com o objetivo de atribuir confiabilidade aos resultados. Como forma de delinear o escopo da metodologia, segue Figura 1, que ilustra as fases da metodologia de pesquisa, para o presente estudo.

Figura 1 - Roteiro dos procedimentos metodológicos

| | |
|------------------------------------|---|
| Delimitação da pesquisa | <ul style="list-style-type: none">• Abordagem descritiva• Abordagem qualitativa e quantitativa |
| Técnica de coleta de dados | <ul style="list-style-type: none">• Pesquisa bibliográfica• Questionário |
| Técnica de análise de dados | <ul style="list-style-type: none">• Análise estatística de médias, distribuição de frequência e porcentagem |

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

A presente pesquisa foi delineada por meio de dois tipos de pesquisa: a descritiva (levantamento bibliográfico), utilizada para a etapa de construção da plataforma teórica e o estudo de caso (para o desenvolvimento da metodologia proposta). A pesquisa descritiva (COLLIIS; HUSSEY, 2005) se caracteriza pela descrição das características de determinado problema investigado, procurando entender as relações entre variáveis. O estudo de caso é percebido como uma modalidade de pesquisa abrangente, utilizada em muitas áreas, incide em um estudo profundo de poucos objetos, de maneira que possa permitir o conhecimento referente ao assunto estudado (GIL, 2009).

O estudo apresenta abordagem quantitativa e qualitativa. A abordagem qualitativa é a busca do tema já publicado por pesquisadores nos periódicos científicos. Para a realização da pesquisa foram adotados alguns procedimentos para análise conforme os objetivos propostos. No Quadro 2, é possível visualizar os procedimentos de análise que foram realizados.

Quadro 2– Análise dos dados por objetivo proposto

| OBJETIVO | | ANÁLISE DOS DADOS |
|----------|--|--|
| Parte 1 | Identificação do perfil dos colaboradores | Utilização de cálculos de estatísticas descritivas |
| Parte 2 | Analisar a percepção dos respondentes quanto a importância do trabalho em equipe | |

Fonte: Elaborado pelos autores (2014)

Como técnica de coleta de dados será utilizada um questionário, a análise dos dados se deu por meio do uso de programas: programa *Software StatisticalPackage for the Social Science (20 SPSS)* e os gráficos utilizados na análise dos resultados foram construídos com auxílio do software Microsoft Excel®. A delimitação da população se deu pela seguinte maneira: 45 funcionários e 15 supervisores e gerentes.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, inicialmente, realiza-se uma breve descrição da escola, do perfil do entrevistado e, na sequência, são analisadas as questões norteadoras deste estudo.

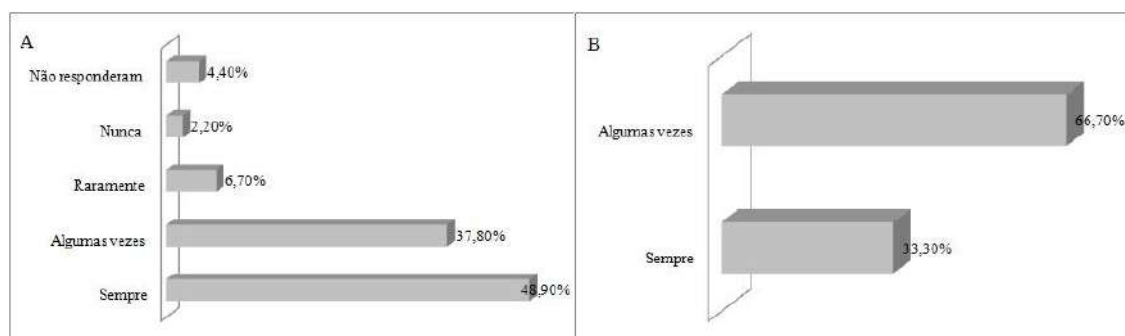
4.1 Descrição da Organização e Perfil dos entrevistados

Resumidamente, o perfil predominante dos colaboradores é 57,80% masculino entre a faixa etária de 36 a 40 (24,40%) com ensino médio completo (42,20%). Quanto a questão de tempo de trabalho, 53,30% dos colaboradores estão de 1 a 5 anos na empresa e a renda que prevaleceu foi de 3 a 6 salários mínimos (71%). Em relação aos gerentes e supervisores, 93,3% são do sexo masculino e 46,7% estão na faixa etária entre 31 a 35 anos. Quanto a grau de escolaridade, notou-se que 40% encontram-se no ensino superior incompleto, o tempo de trabalho que prevaleceu foi 6 a 10 anos (40%) e o salário com o maior índice de indicação foi de 7 a 10 salários com 40%.

4.2 Análise da importância do trabalho em equipe

Na presente subseção apresentam-se os dados da pesquisa que diz respeito a importância do trabalho em equipe em organização. Desta forma, a Figura 2 contém a opinião dos funcionários e dos gestores com relação ao incentivo do trabalho em equipe na empresa estudada.

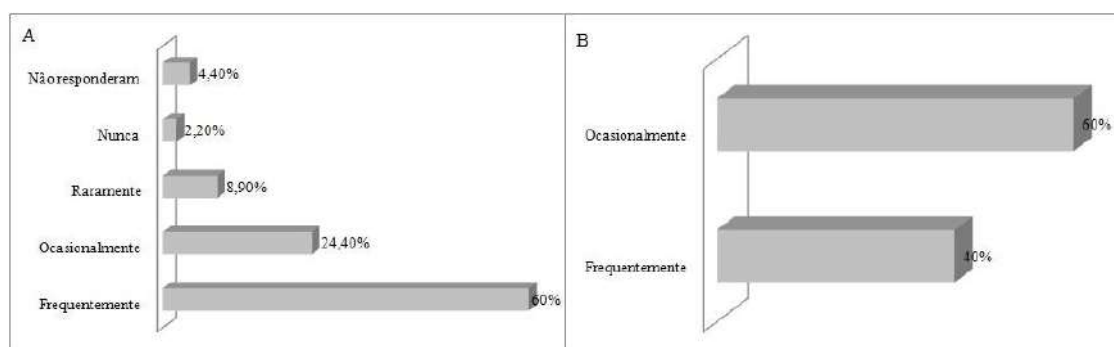
Figura 2– A organização incentiva o trabalho em equipe (A) Funcionários (B) Supervisores e gerentes



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

As respostas dos funcionários que se destacou foram: 48,9% sempre, e na percepção dos gestores a alternativa que prevaleceu foi 66,7% algumas vezes. Notou-se que, por meio destes dados, não ocorre incentivos declarados da organização para a realização do trabalho em equipe, percebe-se por meio das respostas dos supervisores e gerentes. A criação de uma equipe (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006) em uma organização pode proporcionar desenvolvimento para a mesma, pois por meio da união dos colaboradores é possível solucionar diversos problemas.

Figura 3– A administração da apoio ao trabalho em equipe (A) Funcionários (B) Supervisores e gerentes

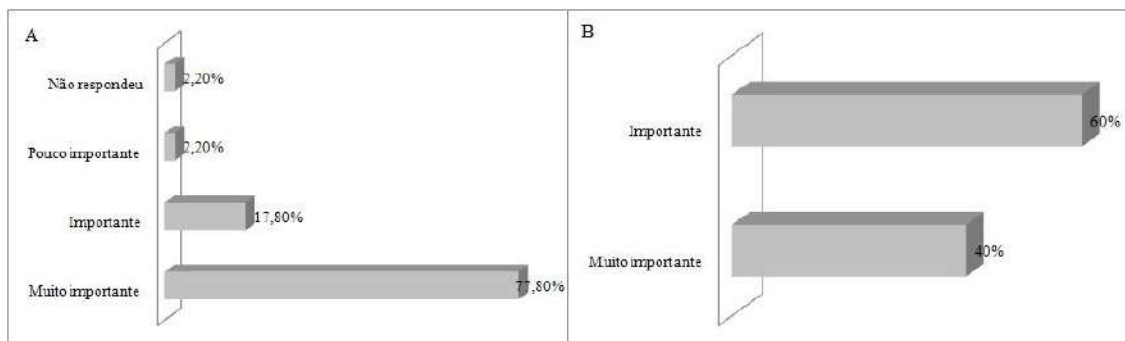


Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Na Figura 3 mostra-se a opinião dos respondentes em relação à empresa dar apoio ao trabalho em equipe. Dentre os funcionários a resposta que se destacou foi frequentemente (60%), os gestores e supervisores responderam ocasionalmente (60%). Administração participativa investe em seus colaboradores, a formação de equipes trás como benefício conhecimentos múltiplos, experiências e julgamentos. Por meio do trabalho desenvolvido em conjunto é possível alcançar melhores resultados (ROBBINS, 2005).

Na Figura 4 os participantes responderam a seguinte questão: ocorre interação dos colaboradores para a busca de soluções.

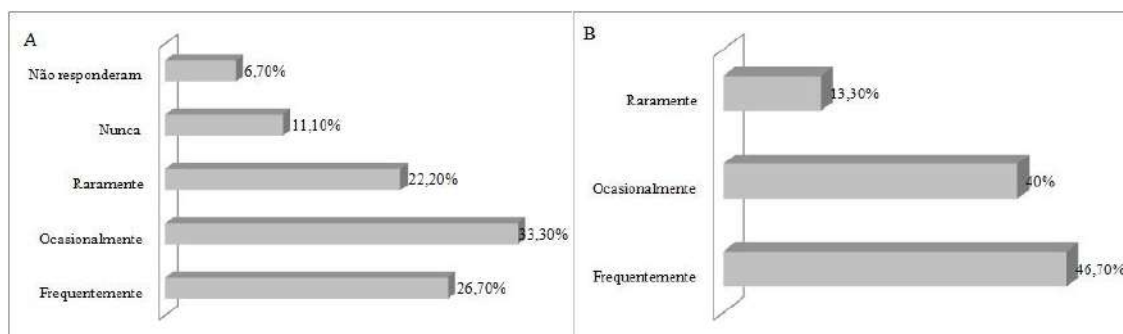
Figura 4– Ocorre interação dos colaboradores para a busca de soluções (A) Funcionários (B) Supervisores e gerentes



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A maioria dos funcionários (77,8%) responderam muito importante, os gerentes e supervisores escolheram a opção importante 60%. Diante a esses dados observou-se os funcionários estão realmente dispostos resolver os problemas que surgem nas atividades. O trabalho em equipe apresenta uma boa performance, pois a interação do envolvidos ajuda resolver os problemas com maior facilidade, assim, enfrentando as pressões e a intensidade da alta performance (CAMPOS; GARCIA, 2007).

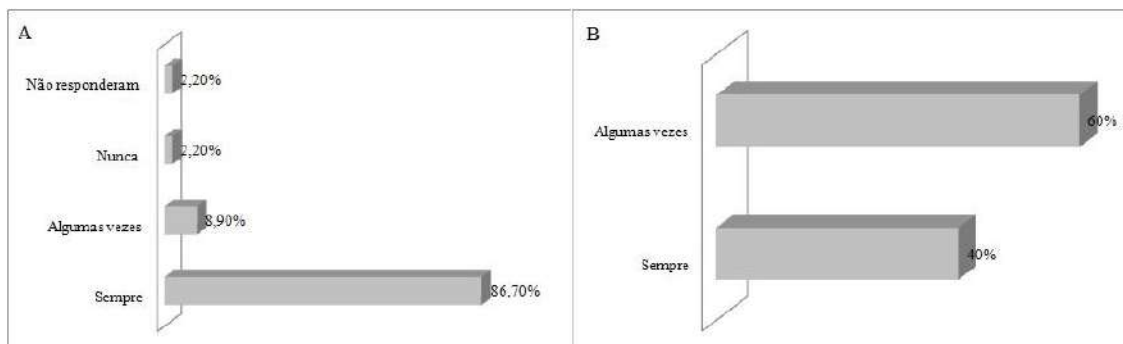
Figura 5 – Treinamento dos membros da equipe em outras áreas ou funções (A) Funcionários (B) Supervisores e gerentes



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Na Figura 5 visualiza-se a opinião dos respondentes quanto à questão: treinamento dos membros da equipe em outras áreas ou funções. Os funcionários responderam (33,3%) ocasionalmente. Para os gerentes e supervisores (46,7%) foi escolhido como frequentemente. Para que o trabalho em equipe torne-se produtivo, é importante que todos os envolvidos tenham conhecimento, e este mesmo se dá por meio de treinamentos.

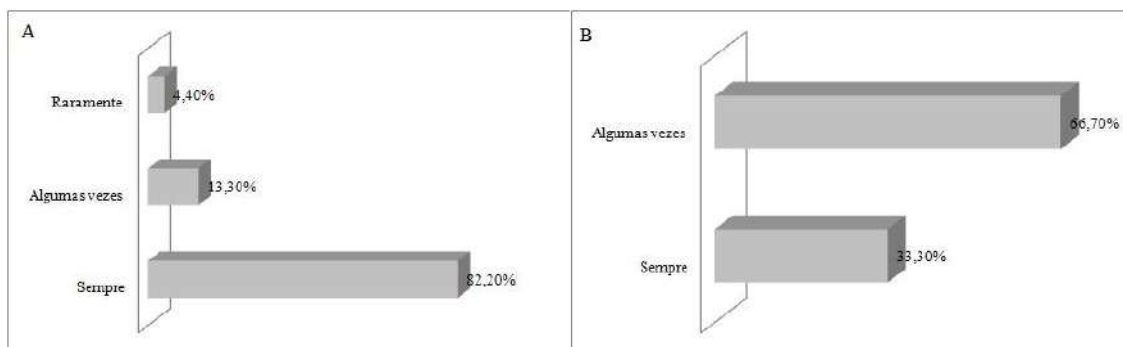
Figura 6 – Disposição para trabalhar em equipe (A) Funcionários (B) Supervisores e gerentes



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Na Figura 6, a maioria dos funcionários (86,7%) estão dispostos em trabalhar em equipe. Na ótica dos gerentes e supervisores a opção que prevaleceu foi algumas vezes com 60%. Nesta questão percebeu-se que os funcionários estão mais interessados em trabalhar em equipe que os gerentes e supervisores, o que leva uma maior atenção da parte dos gestores, pois é por meio deles que os trabalhos são coordenados e suas ações podem refletir no desempenho da organização. O comportamento humano é determinado pelo ambiente em que o indivíduo está atuando, assim nota-se, que se os colaboradores na sua maioria mostrarem estar satisfeitos com as atividades realizadas, melhor será o resultado quanto ao produto ou serviço oferecido (GIACOMOZZI; MUNOZ; HADI, 2008).

Figura 7– A organização oferece ambiente adequado para as reuniões das equipes (A) Funcionários (B) Supervisores e gerentes



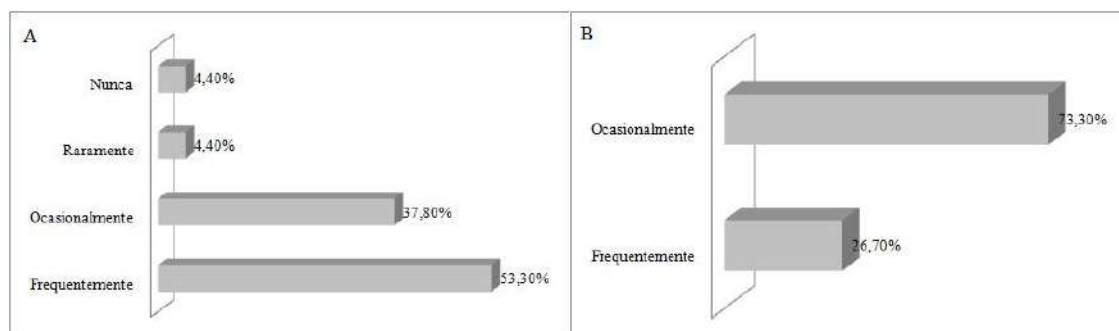
Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Quanto ao ambiente adequado para a realização de reuniões, 82,20% dos funcionários destacaram a opção sempre, os colaboradores abordaram a opção algumas vezes com 66,70%. LasCasas (2007) contribui dizendo que todos esses aspectos são importantes para a satisfação

dos envolvidos e, por isso, devem ser taticamente estudados e elaborados planos de melhorias para o atingimento dos objetivos propostos.

Quanto à percepção dos funcionários e a alta gerencia. Na Figura 8os participantes responderam a seguinte questão: o tempo de duração das reuniões é definido e cumprido.

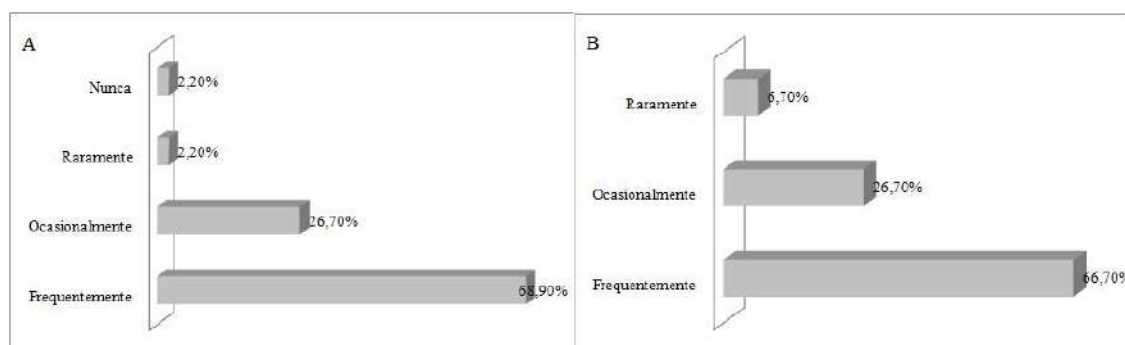
Figura 8– O tempo de durações das reuniões é definido e cumprido (A) Funcionários (B) Supervisores e gerentes



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

Para os funcionários (53,3%) se destacou a opção frequentemente, a alta gerencia relatou (73,30%) ocasionalmente. Liderar pessoas associa-se a arte de comandar, um bom líder é aquele que sabe administrar sua equipe e como consequência alcança bons resultados. A gerência participativa contribui para o desempenho do profissional e como resultado desta interação bens produzidos vêm de encontro com as necessidades dos clientes. Todo o esforço empregado nos colaboradores resulta um melhor desempenho para a empresa (PALADINI, 1995; MORAIS et al. 2010; RICCI et al. 2011).

Figura 9– A liderança coordenar as reuniões (A) Funcionários (B) Supervisores e gerentes



Fonte: Dados da pesquisa (2014)

A Figura 9 mostra que tanto os funcionários (68,9%) como a alta gerência (66,70) destacaram a opção frequentemente para a questão indagada. O líder tem um papel crucial na organização, a interação do profissional com os seus liderados contribui para o alcance dos objetivos, o bom relacionamento coopera para o progresso (ROWE, 2002; OUMET, 2003; ROBBINS, 2005). A liderança também se relaciona com os programas de qualidade, por meio das suas influências, os bens produzidos tende a sair conforme o planejado (ROBBINS, 2005; OLIVEIRA et. al. 2004).

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal entender a percepção dos respondentes (funcionários, gerentes e gestores) quanto a importância de trabalhar em equipe em uma empresa de pequeno porte situada no norte do Rio Grande do Sul. Quanto ao perfil dos colaboradores, pôde-se notar algumas características comuns entre os mesmos. A maioria é do gênero masculino, possuindo ensino médio completo e ensino superior incompleto. A faixa etária ficou entre de 31 a 40 anos, estão na empresa em média de 1 a 10 anos e possuem um bom salário em relação ao mercado.

O estudo buscou destacar a importância da área de recursos humanos no desenvolvimento de bens e serviços. O trabalho em equipe vem contribuir, com o envolvimento dos colaboradores de diversos setores e níveis promovendo a integração de todos e com isso a contribuição de melhorias para com a empresa. A interação dos membros permite a união de esforços, o surgimento de ideias e a realização de atividades com um alto desempenho.

No contexto empresarial a formação de uma equipe provoca grandes ganhos, tanto para os envolvidos como para a organização. As empresas vêm buscar pessoas competentes, que tenham uma visão global das atividades, ou seja, colaboradores socialmente integrados com a ideia de trabalhar em conjunto em prol da eficiência que a empresa determina.

Assim, por meio dos resultados notou-se que os colaboradores estão dispostos para trabalhar em equipe (86,7%), pois esta ideia foi muito bem aceita pelos respondentes. Os gerentes e supervisores apresentaram estar de acordo com a união de esforços (40%). Assim,

entende-se que os colaboradores estão mais motivados quanto a este assunto quanto alta gerencia, isto pode resultar no desempenho da empresa. Pois, líderes são observados e avaliados conforme suas realizações, conquistar resultados significativos significa ter um bom desempenho. A estratégia criada em prol do desenvolvimento dos colaboradores vem de encontro com a gestão eficiente (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006; SANT'ANNA; PASCHOAL; GOSENDO, 2012).

De modo geral, os funcionários da empresa atribuíram grande importância e disposição para o trabalho em equipe, na busca de integrar os envolvidos quanto a solução dos problemas encontrados, no entanto, conforme os dados, nota-se que os gerentes e supervisores não estão muito dispostos para o trabalho em equipe. Por meio destes resultados espera-se que empresa venha a trabalhar esses pontos destacado.

Diante do exposto, é possível sugerir estudos referentes a liderança motivacional que contemple o desenvolvimento dos colaboradores em relação à qualidade dos serviços oferecidos. Nesse sentido sugere-se que organização desenvolva o trabalho em equipe, demonstrando o apoio e mostrando condições motivacionais para todos os participantes. Finalizando o trabalho cabe ressaltar que os objetivos deste estudo foram atingidos. Com isso, espera-se que os resultados encontrados contribuam para o desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BESSANT, John; TIDD Joe. **Inovação e empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BIANCHI, Eliana Maria Pires Giavina. **Alinhando estratégia de negócio e gestão de pessoas para obtenção de vantagem competitiva**. 2008. 149 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2008.

CALIXTO, Maria Glória Olalde; SAWADA, Namie Okino; HAYASHIDA, Miyeko; MENDES, Isabel Amélia Costa; TREVISAN, Maria Auxiliadora; GODOY, Simone de. Escala SERVQUAL: validación en población mexicana. **Texto contexto - enfermagem** Vol.20, n.3, pp. 526-533. ISSN 0104-0707, 2011.

CAMPOS, Carlos Eduardo Aguilera; GARCIA, Joana Angélica. Contribuições para a supervisão dos programas sociais com foco na família. **Rev. katálysis**. vol.10, n.1, pp. 95-104. ISSN 1414-4980, 2007.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia pratico para alunos da graduação**. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant.(Orgs.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, Antonio. Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIACOMOZZI, Alex Medina; MUNOZ, Cecilia Gallegos; HADI, Patricio. Lara. Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. **Rev. Adm. Pública**. vol.42, n.6, pp. 1213-1230. ISSN 0034-7612, 2008.

HAYASHIDA, Karen. Yukari; BERNARDES, Andrea; MAZIERO, Vanessa Gomes; GABRIEL, Carmen Silvia. Decision-making of the nursing team after the revitalization of a decentralized management model. **Texto contexto - enferm**. Vol.23, n.2, pp. 286-293. ISSN 0104-0707, 2014.

KRAJEWSKI, Lee J.; RITSMAN Larry; MALHOTRA, Manoj. K. **Administração de Produção e Operações**. 8º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de Serviços**. 5º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEONARDO, Jefferson Marco Antonio. Mazzei Lawrence. A Guerra do sucesso pelos talentos humanos. Revista Produção v. 12 n. 2, 2002.

MARTINS, Maria. Antonia. Bases para uma política de qualidade de vida no trabalho na Universidade de Cruz Alta – RS. 2002. 150 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, PPGEP. Universidade Federal de Santa Maria, RS, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MENDES, Isabel Amélia Costa; TREVISAN, Maria Auxiliadora; SHINYSHIKI, Gilberto Tadeu. Referencial da educação popular na ação gerencial e liderança do enfermeiro. **Texto contexto - enferm**. Vol.16, n.2, pp. 303-306. ISSN 0104-0707, 2007

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORAIS, Fatima. Raquel Rosado et al. A reorientação do ensino e da prática em enfermagem: implantação do Pró-Saúde em Mossoró, Brasil. **Rev. Gaúcha Enferm**. Vol.31, n.3, pp. 442-449. ISSN 1983-1447, 2010.

OLIVEIRA, Otavio et. Al. **Gestão da Qualidade: Tópicos Avançados**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OUIMET, Gérard. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. **Rev. adm. empres.** Vol.43, n.1, pp. 1-11. ISSN 0034-7590, 2003.

PALACIOS, Katia. Elizabeth. Puente.; ANDRADE, Jairo. Eduardo. O efeito da interdependência na satisfação de equipes de trabalho: um estudo multinível. **Rev. adm. contemp.** vol.9, n.3, pp. 57-78. ISSN 1982-7849, 2005.

PALADINI, Edson. Pacheco. **Gestão da qualidade no processo: a qualidade na produção de bens e serviços**. São Paulo: Atlas, 1995.

RICCI, Natalia Aquaroni; WANDERLEY, Fabrio Silva; OLIVEIRA, Maria Ssiriane; REBELATTO, José Rubens. O hospital-escola de São Carlos: análise do funcionamento por meio da satisfação dos usuários. **Ciênc. saúde coletiva**.vol.16, suppl.1, pp. 1125-1134. ISSN 1413-8123, 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional**. 11^o Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROWE, Glenn. Liderança estratégica e criação de valor. **Rev. adm. empres.** vol.42, n.1, pp. 1-15. ISSN 0034-7590, 2002.

SAMMARTINO, Wagner. **A Integração do Sistema de Recursos Humanos com as Estratégias Organizacionais**. 2002. 256 p. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2002.

SANT'ANNA, Lilian Lima; PASCHOAL, Tatiana; GOSENDO, Eliana. Eelisabete Moreira. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte para ascensão, promoção e salários. **Rev. adm. contemp.** vol.16, n.5, pp. 744-764. ISSN 1982-7849, 2012.

SANTOS, Iraci; CASTRO, Carolina Bittencourt. Estilos e dimensões da liderança: iniciativa e investigação no cotidiano do trabalho de enfermagem hospitalar. **Texto contexto - enferm.** vol.17, n.4, pp. 734-742. ISSN 0104-0707, 2008.

SILVA, Larissa. Gutierrez; MATSUDA, Laura Misue; WAIDMAN, MariaAangélicaPagliarine. A estrutura de um serviço de urgência público, na ótica dos trabalhadores: perspectivas da qualidade. **Texto contexto – enferm.**vol.21, n.2, pp. 320-328. ISSN 0104-0707, 2012.

SILVEIRA, Marco Antonio. (org). **Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Inovação, Aprendizagem e Capital Humano**. Campinas, SP: CTI (Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer), 2011.



TAGLIAPIETRA, Odacir Miguel. Análise dos recursos humanos e o trabalho em equipe no contexto da qualidade. Dissertação de Mestrado. 2000. Mestrado em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). 2000.