

## RELEVÂNCIA DO TRABALHO EM EQUIPE

Carlos Cesar dos Anjos Pinotti  
carlospinotti21@gmail.com

Karla Emannelle da Silva Oliveira  
emannellekarla@gmail.com

Sabrina Kevily de Mello da Silva  
sabrinakevily00@gmail.com

Edrilene Barbosa Lima Justi  
edrilene.justi@ufms.br

### RESUMO

Os termos grupo e equipe se diferem, onde, um grupo é definido com duas ou mais pessoas, que se reúnem e buscam atingir determinado objetivo ou meta e o desempenho é apenas a somatória de contribuições individuais em que não há uma cooperação. A responsabilidade é individual e as habilidades de cada membro do grupo são aleatórias e variadas. Já no caso das equipes, estas desenvolvem uma cooperação em que os esforços individuais geram um desempenho maior que a soma das contribuições individuais, pois, o objetivo é o desempenho coletivo, a responsabilidade é individual e mútua simultaneamente e as habilidades são complementares. Assim, essa pesquisa teve como objetivo apresentar as principais diferenças entre grupos e equipes de trabalho, visando explorar os conceitos e identificar sua relevância para a atividade profissional da administração. Para tanto, adotou-se uma pesquisa exploratória descritiva bibliográfica e de campo, com aplicação de questionário junto a acadêmicos de ensino superior no município de Nova Andradina MS. Pode-se concluir que o trabalho em equipe dentro das organizações se trata de uma grande ferramenta de sucesso desde que o gestor se empenhe em gerenciá-las de maneira eficiente.

**Palavras-chave:** Gestão de Equipes; Comportamento Organizacional; Comunicação Gerencial.

### 1 INTRODUÇÃO

No contexto das sociedades, há uma série de contribuições das equipes para o alcance das metas e objetivos das organizações e, que se bem planejadas e direcionadas, podem ser eficientes e eficazes, além de se tornarem um poderoso mecanismo para o sistema de aprendizagem contínua, onde seus membros desenvolvem mais respeito a empresa e adquirem competências e estratégias de alto desempenho. O resultado desse desempenho gera aos membros recompensas que jamais seriam alcançadas individualmente (BATEMAN;SNELL, 2012).

Conforme destacam Robbins et al. (2010), é necessário entender que apesar de muito confundidos, os termos grupo e equipe se diferem, onde, um grupo é definido com duas ou mais pessoas, que se reúnem e buscam atingir determinado objetivo ou meta e o desempenho é apenas a somatória de contribuições individuais em que não há uma cooperação. A responsabilidade é individual e as habilidades de cada membro do grupo são aleatórias e variadas.

Porém, para os mesmos autores, as equipes geram uma cooperação em que os esforços individuais geram um desempenho maior que a soma das contribuições individuais, pois, o objetivo é o desempenho coletivo, a responsabilidade é individual e mútua simultaneamente e as habilidades são complementares (ROBBINS ET AL., 2010).

Sendo assim, esse trabalho tem como objetivo apresentar as principais diferenças entre grupos e equipes de trabalho, visando explorar os conceitos e identificar sua relevância para a atividade profissional da administração

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO**

A administração veio com o papel vinculado à tomada de decisões, gerenciamento de pessoas e recursos disponíveis dentro de uma organização com o fim de atingir um real objetivo, seja ele vinculado à expansão de uma empresa, projeto proposto ou a própria criação de uma empresa, dentre outras atribuições.

Segundo Chiavenato (2021) a administração é o procedimento para alcançar metas e objetivos, através de pessoas (colaboradores) e ferramentas disponíveis dentro de uma organização, onde por sua vez é subdividida por quatro tópicos, sendo os próprios planejar, organizar, liderar e controlar, logo vinculado ao controle dos membros que estão compostos dentro da organização e seus recursos, para obter o alcance do objetivo esperado.

Chiavenato (2021) diz também que administrar é a ação de se empenhar em conjunto a outras pessoas, para assim atingir objetivos organizacionais, mas também interpessoais, onde se vincula diversos sistemas sistemáticos envolvendo diversas atividades com o intuito de obter resultados positivos.

Maximiano (1981) ressalta que a administração está vinculada aos gerentes, onde os próprios termos são aplicados a todos os indivíduos dentro de uma organização que estejam aplicando o processo administrativo, sendo o mesmo subdividido por planejar, organizar, dirigir e controlar, logo a base da administração e de como administrar.

## 2.2 PAPEL DO ADMINISTRADOR NA GESTÃO DE EQUIPE

Para que haja uma boa comunicação e eficácia dentro das equipes de trabalhos, o administrador que está à frente deverá contar conhecimentos técnicos mas também habilidade de como deverá agir diante tais situações.

Katz (1955) traz em sua obra três tipos de habilidades gerenciais necessárias para que haja um desempenho dentro das organizações, sendo elas: habilidades técnicas, que nada mais é do que os conhecimentos técnico das atividades do dia a dia a ser aplicado, geralmente esse conhecimento é adquirido através de graduações, cursos, entre outros. Já a habilidade humana também citada pelo autor está relacionada com a forma interpessoal de lidar com as pessoas, envolvendo capacidade de comunicação, resolução de conflitos, liderança, entre outras. Por fim a habilidade conceitual é a forma macro de olhar para o ambiente em que se está atuando, está voltado a toda organização e seus objetivos claros, tendo como foco o planejamento estratégico e a soluções de possíveis problemas dentro da empresa.

Fayol (1964 apud Chiavenato, 2022) cita em sua obra e traz fundamentos sobre as funções administrativas presentes no dia a dia do administrador, sendo elas: Prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, cada uma dessas possuem sua importância dentro do planejamento estratégico traçado para a organização e depende do gestor estar a frente do comando e designação dessas funções citadas.

## 2.3 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Diariamente as organizações se mobilizam e realizam atividades para atender as necessidades das pessoas, logo é perceptível que pessoas são parte importante nas organizações e não somente os clientes, é de extrema importância entender o valor dos colaboradores da organização. Os estudos de comportamentos organizacional trazem essa valorização dos indivíduos para as organizações, de acordo com Robbins et al. (2010, p. 7 e 8) esse campo de estudos analisa como os indivíduos, grupos e estrutura organizacional podem interferir o comportamento das pessoas na organização para fins de melhorias, o estudo é voltado para relação entre pessoas e organizações.

Para Chiavenato (2021, p. 2), as organizações são dotadas de recursos materiais e financeiros, e constituídas de pessoas dotadas de conhecimentos, habilidades e competência, que lhes dão o impulso, a inteligência e a dinâmica necessários ao seu funcionamento, e estas se reúnem em grupos ou equipes funcionais e multifuncionais, para realizar as atividades necessárias da organização, e para que isso funcione a empresa deve possuir uma estrutura de

funcionamento, um desenho estrutural, mas é importante ressaltar que cada organização tem sua própria cultura organizacional que auxilia nesse funcionamento, dado isso, é perceptível a importância de entender sobre o comportamento desta empresa.

Chiavenato (2021, p. 52), ainda diz que a administração das organizações, necessitam dos conhecimentos de comportamento organizacional, para que a gestão não se torne fria, desumana, mecânica, rígida, ineficaz e ineficiente, portanto é fundamental considerar dois aspectos para a gestão, sendo o primeiro é que as organizações são seres vivos, é necessário acompanhar o desenvolvimento e de seus participantes, é preciso investir no próprio desenvolvimentos e boa parte disso está ligada aos colaboradores e o segundo aspecto é que as decisões tomadas por esse ser vivo são resultado de um contínuo e incessante processo de aprendizado, o processo de aprendizagem é parte fundamental e deve ser estimulado entre os colaboradores constantemente.

#### 2.4 FUNDAMENTOS TEÓRICOS SOBRE O TRABALHO EM EQUIPE

A necessidade das pessoas vem transformando cada vez mais o mercado e com isso buscam empresas onde atenda esses desejos, portanto a organização tem buscado formas de se manter no mercado atual, realizando mudanças em sua gestão empresarial e estratégias de administração, alcançando cada vez mais atingir seu alto desempenho, levando ao alcance dos objetivos e metas traçadas ao longo do tempo. Portanto a organização como uma entidade social para Chiavenato (2021a, p. 57) se trata de um conjunto de pessoas onde ocorre uma interação entre elas para que tenha alcance de objetivos próprio. Um dos meios mais utilizados como estratégia a se adquirir inovações nas atividades da empresa e alcançar o alto desempenho é o trabalho em equipe. Segundo Schermerhorn (2006, p. 357) o trabalho em equipe se caracteriza como o processo do conjunto de pessoas que trabalham juntas a fim de se atingir objetivos em comum da equipe. Já para Robins et al. (2010, p. 299), as equipes de trabalho é um conjunto de pessoas, onde as ações viram um esforço coordenado, gerando uma sinergia, ou seja, um trabalho em conjunto para completar determinadas metas.

Daft (2017, p. 633) define a equipe em três componentes, para ele o primeiro componente se faz pelo o tamanho da equipe, sendo de duas ou mais pessoas, já o segundo é o processo de interação simultaneamente entre os membros dessa equipe, sendo assim a equipe deve haver uma harmonia, o último critério é os objetivos que devem ser alcançados pela a equipe, os mesmos trabalharão para o alcance das metas almejadas. Segundo o autor existem dois tipos de equipe, sendo as funcionais: estas são compostas por um administrador e os subordinados, esse tipo de equipe pode ter em sua composição três ou quatro níveis

hierárquicos. Por outro lado, as equipes multifuncionais são constituídas por colaboradores do mesmo nível hierárquico, porém possuindo habilidades, técnicas e formação em áreas diferentes.

Já Robbins et al. (2010, p. 300) define que as equipes podem ser de quatro tipos: equipes de resolução de problemas, voltada para sugestão sobre melhoria dentro do âmbito organizacional; equipes autogerenciadas, que são responsáveis não apenas por realizar sugestão sobre melhorias, mas também executá-las; equipes multifuncionais se trata dos funcionários da mesma classe hierárquica, porém de áreas distintas; e, por fim, as equipes virtuais, estas por sua vez, utilizam como meio de comunicação e interação a tecnologia da informática .

As equipes podem proporcionar vantagens as organizações de acordo DAFT (2017, p. 610-611), entre as vantagens estão a criatividade e inovação, pois as uniões de pessoas com diversas habilidades geram melhoria de qualidade; velocidade de respostas; mais produtividade e redução de custo; melhor satisfação e motivação. No entanto, para que as equipes obtenham resultados mais satisfatórios, é preciso entender os fatores de formação e possíveis dificuldades que podem enfrentar.

Apesar de todos os benefícios que o trabalho em equipe proporciona ao ambiente organizacional e nos resultados da empresa, há uma preocupação de manter o bom funcionamento de equipes, dado isso há algumas circunstâncias possíveis que pode afetar o desempenho das equipes ou criar um clima organizacional ruim, tornando a empresa um ambiente desagradável.

O conflito é um desses aspectos que podem afetar o bom funcionamento das equipes. Dentre as equipes, ou entre as equipes ocorre o surgimento de conflitos que pode afetar as organizações positivamente ou negativamente, ficando condicionado ao tipo de conflito e maneira com que os gestores e membros das equipes irão lidar.

De acordo com Bateman e Snell (2012, p. 267), os conflitos podem ser construtivos e são capazes de alimentar a criatividade de ideias, no entanto há muito fatores que podem fortalecer a criação de conflitos destrutivos como o número e a variedade dos contatos, excesso de controle e responsabilidade, diferentes metas dentro do mesmo grupo, competição entre equipes por recursos escassos, tensões e ansiedades em equipes diversas demograficamente.

Há outros fatores organizacionais que podem interferir negativamente o desenvolvimento de equipes, como a comunicação, a liderança, fatores motivacionais, ou até mesmo a diversidade nas organizações. Alguns desses fatores estão relacionados a performance da equipe e outro a formação e liderança.

A comunicação é a transferência e compreensão de informações e significados, quando

deficiente, se torna uma das principais fontes de conflitos interpessoais, as pessoas passam muito do seu tempo no ambiente de trabalho onde estão constantemente se comunicando, então é possível afirmar que a comunicação ineficaz gera efeitos negativos no desempenho (ROBBINS ET AL., 2010, p. 325). De acordo com Daft (2017, p. 574) a comunicação é responsabilidade do gestor que reúne informações internas e externas e distribuem de forma adequada as pessoas que necessitam. A comunicação dos gestores é direcionada a um propósito, repassando visão, valores e objetivos voltados a realização das metas da organização.

A liderança é um fator importante para as relações de equipe, de acordo com Robbins et al. (2010, p. 359) a liderança é definida pela capacidade de influenciar pessoas para realizar metas e objetivos. Portanto o líder pode influenciar e motivar sua equipe, usando dos fatores motivacionais. A motivação (motivo para ação), refere-se as forças internas e externas a uma pessoa que despertam entusiasmo e persistência para buscar determinado curso de ação. (DAFT., 2017, p. 538). É necessário que os gestores compreendam as necessidades das equipes e seus membros, para que saibam usar os métodos de motivação adequado a tais, sempre ressaltando que o que é motivador para um membro, pode não ser para outro colaborador.

A diversidade na organização gera variabilidade de habilidades, competências, ideias e criatividade. Os gestores também precisam reconhecer que as diferenças entre as pessoas podem levar a mal-entendidos, falhas de comunicação e conflitos. (ROBBINS ET AL., 2010, p. 38). A diversidade está mais relacionada a formação de equipe, os gestores precisam entender a individualidade dos membros e combinar as diversas habilidades, como uma junção de competências em uma equipe.

De acordo com Robbins et al. (2010, p. 268-279) a estrutura do grupo é o que modela comportamentos, e suas variáveis estruturais que se resume a papéis, normas, status, tamanho do grupo e coesão. Os papéis estão relacionados com a designação de tarefas/cargos aos membros do grupo; as normas consistem em regras que atribuem a equipe um padrão aceitável de comportamento entre os membros; os status se tratam das posições que os próprios membros depositam as outras pessoas que compõe a equipe; o tamanho do grupo refere-se ao tamanho ideal que possa garantir melhor desempenho do grupo; e coesão, que se trata do grau em que os membros se sentem atraídos e se motivam a permanecer no grupo.

Essas estruturas estão diretamente ligadas a formação de grupo, ou seja, se um gestor ao formar uma equipe não levar em consideração a estrutura necessária poderá ter problemas de desempenho.

Nos fatores apresentados, é possível perceber suas influências na gestão. A liderança está praticamente a par de tudo é capaz de formar, gerir, influenciar e motivar equipes. Sendo

assim capaz de ser o motivo pela a geração de conflitos nas organizações ou então ser a solução para o mesmo.

Segundo Chiavenato (2021b, p 236) a base para um gestor é a administração de uma equipe, independente da fase onde se encontra, já que a mesma se refere a ferramenta primordial de trabalho de um gestor, acarretando assim em suas metas e possivelmente ultrapassando seus objetivos, visando é claro se a equipe possuir um alto desempenho.

Outra aspecto de observação que o autor cita, são os meios de formação de equipe, dentro do ambiente organizacional, consistindo em quatro diferentes tópicos, onde se segui-los arduamente obterá um sucesso exímio em suas atividades, como primeiro tópico a formação da mesma, onde basicamente se retrata as formas de como adequar os integrantes deste evento em um só objetivo, proporcionando formas de se conhecerem e expressarem seus ideais, logo interligado diretamente ao questionamento realizado pelo gestor “Como escolher sua equipe?”, onde deverá primordialmente visar os objetivos que esta equipe terá que alcançar, logo fornecer habilidades que favoreceram e se enquadram a este percurso.

Após estas etapas, surgem as dinâmicas de grupo, com o intuito de toda a equipe se conhecer melhor, em seguida a normatização, repassando assim a divisão de tarefas e vinculando os ideais de cada indivíduo em um único objetivo, por fim o desempenho, responsável em analisar a performance da equipe, logo a mesma já inserida em suas atividades, interligando as ferramentas de motivação a cada contribuição realizada.

Ainda em orientação por Chiavenato (2021b, p 238), onde o mesmo nos traz seguimentos para obter um eficiente desenvolvimento das equipes, que primordialmente é abordado as possíveis habilidade que um administrador deverá possuir para a gestão de uma equipe, relatando assim objetivos claros para todos os membros introduzidos, aderindo meios de esclarecer metas e missões a serem conquistadas, interligando objetivos pessoais e profissionais, acarretando em uma força tarefa, onde todos se auxiliarão.

Juntamente com estas vertentes, são descritas a visão compartilhada, distribuição dos papéis e posições, decisões colaborativas e a liderança compartilhada, que por sua vez possuem o mesmo ideal, atribuindo assim a todos os integrantes da equipe porcentagens do trabalho como um todo, gerando um conhecimento e preparo para eventuais problemáticas, sendo uma delas a ausência de algum participante, que acarretará nos colegas de trabalho compensado a ausência de algum integrante, já como relatado a existências da diferenciação de um equipe para um grupo, logo o grupo irá primordialmente dividir as tarefas a serem efetuadas, ao contrário da equipe, onde todos os fatores abrangentes a elaboração das tarefas serão inclusas como um todo junto aos contribuintes de uma determinada equipe.

Mediante a estes fatores, são existentes também a forma de fornecer novas ideias para resolução de problemas, sendo um trabalho conjunto e criativo, a avaliação da eficácia da equipe, que por sua vez é de grande responsabilidade do gestor que está direcionando a equipe ao sucesso, ressaltando que os membros também possuem uma participação neste processo, já que será necessário averiguar os procedimentos já realizados, forjando o resultado final.

Por fim a retroação constante, responsável por todos os membros de fornecerem e receberem feedbacks sobre suas contribuições, perante aos procedimentos realizados e possível resultados alcançados.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

No que diz respeito aos fins, esta pesquisa se classifica como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008), a pesquisa exploratória tem por finalidade tornar o problema mais explícito ou construir hipóteses, proporcionando maior grau de familiaridade com o mesmo. Já a pesquisa descritiva, segundo o referido autor, tem por objetivo a descrição das características de determinada população, fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracteriza como de bibliográfica e de campo. Segundo Marconi e Lakatos (2003), a pesquisa de campo é utilizada com objetivo de conseguir informações acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Foi desenvolvido e aplicado um questionário para o 5º e 7º semestres de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campus de Nova Andradina, frisando análises voltadas às equipes de trabalho, no período de abril de 2022.

## **3 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Obteve-se um total de 26 respondentes, onde há predominância do sexo feminino, sendo 65,4% ou seja, das 26 que responderam 17 são pessoas do sexo feminino, no entanto o sexo masculino corresponde a 34,6% da parcela. Em relação a faixa etária de maior número é de 17 a 25 anos, já a minoria corresponde de 42 a 49 anos e 50 a 58 anos.

Com relação as informações para identificar o público abordado pela pesquisa, quanto ao curso 55,6% estão cursando Administração 44,4% cursam Ciências Contábeis.

Quanto à município de residência, 76,8% são da cidade de Nova Andradina, 3,8% Anaurilândia, 3,8% Angélica, 11,5% Batayporã e 3,8% Nova Casa Verde, todas essas cidades localizadas no estado de Mato Grosso do Sul.

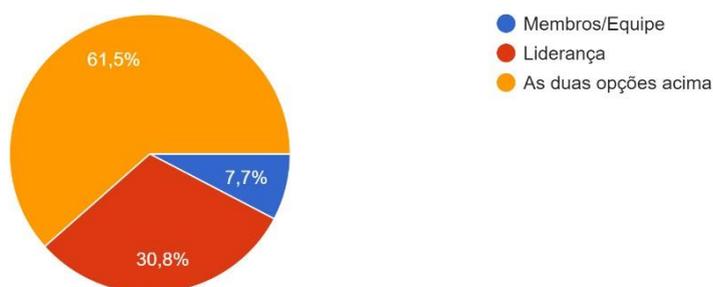
Uma das perguntas do questionário consiste em saber em qual área das organizações as

peças realizam suas atividades, onde 84,6% trabalha no setor administrativo da empresa, já os 15,4% restante, tem suas atividades concentradas diretamente na linha de produção.

Com a aplicação dessa pesquisa foi possível extrair que a maioria das pessoas gostam e se adaptam no trabalho em equipe, sendo 69,2% das respostas, porém em menor volume temos 30,8% que não gostam ou não consegue se desenvolver trabalhando em equipe. Porém tem alguns pontos de devem ser colocados em tese, já que para que o trabalho em equipe seja satisfatório e traga bom desempenho para as organizações e equipe, tem que haver uma boa liderança e fatores motivacionais, mas também colaboradores que estejam dispostos a realizar as atividades organizacionais com êxito, porém na pesquisa abordada, podemos ver que de acordo com o questionário, a maior dificuldade que se enfrenta no trabalho em equipe está relacionado tanto aos membros da equipe, quanto a liderança, sendo 61,5% do gráfico, no entanto não podendo descartar que 30,8% das pessoas acreditam que essas problemas estão relacionados a liderança, já 7,7% aos membros e equipe, como pode ser verificado no gráfico 1.

### Gráfico 1: Relação das dificuldades entre membros e liderança.

Você considera que os problemas do trabalho em equipe estão relacionado aos membros/equipe ou a liderança?  
26 respostas



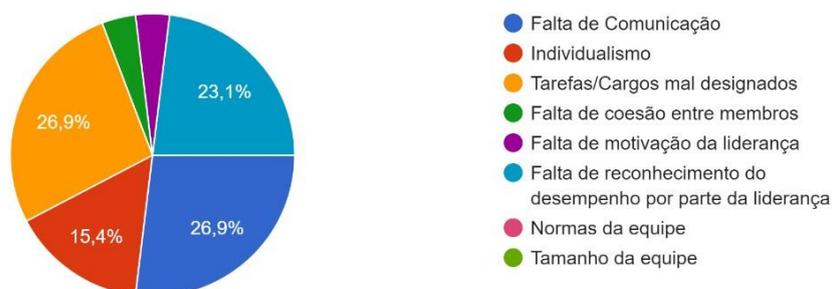
Das pessoas que participaram da pesquisa 46,2% afirmaram que a empresa na qual trabalham atualmente trabalham em equipe, 46,2% utilizam do trabalho em equipe somente para realizar algumas tarefas e 7,7% não utilizam o trabalho em equipe. É importante também notar que 88,5% das pessoas consideram que conseguem trabalhar e se desenvolver bem em equipe, e em maioria com 96,2% das respostas, consideram que o trabalho em equipe proporciona bom desempenho para empresa.

Para entender os fatores que interferem no desenvolvimento de uma equipe a pesquisa

abordou qual o maior fator que resulta nas dificuldades que a equipe pode enfrentar, as respostas estão bem divididas sendo que 26,9% das pessoas que responderam o questionário afirmam que o problema maior é a do trabalho em equipe é a falta de comunicação, sendo a mesma porcentagem para as pessoas que acreditam ser tarefas/cargos mal designados, outras 23,1% afirmam ser a falta de reconhecimento do desempenho por parte da liderança, 15,4% entendem que pode ser o individualismo, e em minoria a falta de coesão entre membros e falta de motivação da liderança, com mesma porcentagem, 3,8%, conforme apurado no gráfico 2.

### Gráfico 2: Dificuldades enfrentadas no trabalho em equipe.

Das opções abaixo, na sua opinião qual o maior problema ou dificuldade enfrentados no trabalho em equipe?  
26 respostas



Considerando que a pesquisa foi realizada na Universidade, é possível ver também que há entendimento por parte da maioria dos estudantes em relação diferenciação de grupos e equipes sendo que 88,5% sabem a diferença.

## 4 CONCLUSÕES

Mediante as devidas problemáticas apresentadas dentro desta pesquisa, foi possível analisar variados tipos de situações, em que podem se configurar vantagens em um desenvolvimento de determinado trabalho ou em grande disfunção que uma má gestão de uma equipe podem acarretar.

Nesse caso, o trabalho em equipe dentro das organizações se trata de uma grande ferramenta de sucesso, pois a intensa competitividade de mercado gera diferentes tipos de equipes, ocasionando que cada uma tenha seu conjunto de habilidades específicas para solucionar determinadas demandas geradas em seu cotidiano, onde vale aos gestores das mesmas, saberem diferenciá-las e estimulá-las ainda mais.

Ou seja, é papel do gestor buscar possibilidades que tragam mais benefícios no dia a dia de sua organização, inclusive com o intuito de solucionar os conflitos presentes dentro dos grupos e equipes de trabalhos, elaborando estratégias que conseqüentemente traga benefícios como mais êxito nas atividades realizadas, aumentando a produtividade, flexibilidade, redução de custos, e retenção de talentos, fazendo com que desse modo sua equipe estejam cada vez mais comprometida.

Assim, além de haver uma gestão e queda de problemas dentro da organização, o ambiente de trabalho possa ficar com um clima de confiança, a comunicação dos seus colaboradores se torne mais eficiente, assim como a produtividade dos setores em questão e os benefícios, tanto para os colaboradores ligados a linha de produção quanto aos do setores administrativos .

Desse modo as equipes de trabalho dirigidas e executadas de forma correta terão mais possibilidade de cumprir seus objetivos almejados com seu desempenho alavancado, mesmo que haja fatores externos que possam vir a intercorrer nas atividades realizadas pelo grupos, uma boa gestão seguida de planejamentos estratégicos bem elaborados, poderá fazer com que a organização se destaque cada vez mais no mercado, aumentando o lucro, a visibilidade e, principalmente a satisfação de seus colaboradores e clientes, visto que uma equipe bem estruturada e satisfeita com sua função deve a refletir diretamente no atendimento aos clientes que por sua vez também saem satisfeitos com o serviço/atendimento que foi bem concluído.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S; SNELL, Scott A. **Administração**. 2 ed. Dados eletrônicos. Porto Alegre: AMGH, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 4. São Paulo: Atlas, 2021. 1 recurso online. ISBN 9788597027778

CHIAVENATO, Idalberto. **Fundamentos de administração: os pilares da gestão no planejamento, organização, direção e controle das organizações para incrementar competitividade e sustentabilidade**. 2. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 5. São Paulo: Atlas, 2021.

DAFT, Richard L. **Administração**. 3. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KATZ, Robert L. Skills of an effective administrator. Harvard Business Review, jan/fev. 1955. P. 33-42.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E.; M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. São Paulo: Atlas, 2015.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHERMERHORN JR, John R. **Administração**. 8. Rio de Janeiro: LTC, 2006.