



GT CASOS PARA ENSINO

CONTROLE REMOTO DA TELEVISÃO

Autores:

Eugênia Patrícia de Almeida Seixas

Maria Valéria de Araújo

Maria Aparecida de Araújo

Júlia Rosas de Mendonça

RESUMO

O Hotel Sol é um hotel de turismo, tem aproximadamente dez anos e é considerado de grande porte com aproximadamente duzentos e noventa apartamentos e trezentos funcionários espalhados nos mais diversos setores. Apesar da tradição, as atividades e processos dos setores não parecem estar bem firmadas e, por isso, são negligenciados. Esse comportamento é ressaltado em ações do cotidiano do hotel, como quando a supervisora do setor de recepção avisa que haverá mudança na forma de recepcionar os hóspedes e que elas seriam “para ontem”.

Esse caso se direciona às turmas de administração e turismo, a fim de discutir a visão processual dos colaboradores da área organizacional, estruturação do funcionamento da empresa, comunicação entre os setores e planejamento de mudanças organizacionais.

Palavras-chave: Caso para ensino; Meios de Hospedagem; Planejamento e Gestão Hoteleira; Diagnóstico Organizacional.

1 APRESENTAÇÃO DO CASO

1 Introdução

Era mais uma segunda-feira, como outra qualquer no Hotel Sol. Calma nos corredores e setores, já que em “hotéis de turismo” o movimento normalmente é a partir das quintas feiras. Assim, ficou decidido que as reuniões gerenciais, com todos os gerentes do hotel, seriam feitas nas segundas feiras para decidir o futuro semanal do hotel.



Enquanto ocorria a reunião, Ana, que é uma recepcionista sênior, e mais dois recepcionistas, Pedro e Junior, continuavam com a rotina de trabalho e nem imaginavam o que estava para acontecer. Julia, supervisora do setor de recepção, com um olhar assombrado, avisou que haveria mudança na forma de recepcionar os hóspedes e elas seriam para “ontem”. A novidade era que a partir de agora os recepcionistas teriam que controlar as entradas e saídas dos controles remotos, significando que os quartos não teriam mais controle remoto da televisão, gerando assim mais uma obrigação para os recepcionistas.

Com essa notícia, a “rádio peão” começou:

“Isso é que são providências, eu não aguento mais levar pilha para quarto de hóspede”, dizia uma camareira; “já era hora da turma da recepção fazer alguma coisa, já que passam a maior parte do tempo sem fazer nada, só brincando na internet”, falava outra; Os comentários continuaram durante todo o dia, até que alguns hóspedes descobriram e não podiam deixar de comentar. O hóspede do apartamento 420 foi logo comentando que era “uma falta de respeito com o hóspede, já que estavam desconfiando de roubos”; O vizinho de corredor também comentou que era “um homem viajado e nunca tinha passado por um constrangimento como esse, ter que assinar um documento se responsabilizando por um CONTROLE REMOTO, já que estava pagando uma diária tão alta”.

O Controle Remoto seria o problema? Não deixa de ser, mas esse problema surge para mostrar uma questão ainda maior e mais séria que ocorre nessa empresa, que é falta de conhecimento das atividades dos setores e dos processos entre os seus funcionários, onde muitos conhecem o seu setor, mas desconhecem a importância que ele tem para o desenvolvimento do negócio.

2 A História do Hotel

O Hotel Sol é um hotel de turismo, tem aproximadamente dez anos e está localizado em uma posição estratégica na cidade que o acolheu, com vista e acesso direto à praia, perto dos principais pontos turísticos e restaurantes da cidade e com distância de aproximadamente quinze minutos de carro do aeroporto.

É um Hotel considerado, para cidade que está localizado, de grande porte, com duzentos e noventa apartamentos, aproximadamente trezentos funcionários espalhados nos mais diversos setores que às vezes os turistas nem imaginam que possam existir dentro de um



hotel. O Hotel Sol, tem quase todos os setores possíveis para um bom andamento de um Hotel, como: Gerência Geral, Gerência de Recepção, Gerência de Governança, Gerência de Manutenção, Gerência de Segurança, Gerência de Eventos, Gerência de Alimentos e Bebidas, Gerência de Vendas, Gerência Financeira, Gerência de Reservas e Gerência de Recursos Humanos.

O Hotel Sol poderia ter seguido a tendência de terceirizar alguns desses setores, mas tem como filosofia manter o controle de todas as atividades internamente, provavelmente essa filosofia surge do estilo de empreendimento, que é uma empresa familiar, onde todos devem, ou ao menos deveriam ter conhecimento do que acontece ao seu redor. Essa característica é percebida quando todos os setores compartilham o mesmo espaço, ou seja, todas as gerências podem trocar informações que considerem interessantes e importantes para o seu desenvolvimento, seja pessoalmente, por e-mail ou ligação entre ramais.

Há setores que são mais interligados, até porque necessitam de um contato constante, porque sem o apoio entre eles fica difícil, senão impossível para o bom andamento da empresa. Para que essa “engrenagem” continue funcionando, há reuniões semanais que dão um direcionamento ao hotel, ou seja, verificando porcentagem de chegadas de hóspedes, previsão de eventos, compras, ajustes de setores e trocas de ideias.

3 A Estrutura Organizacional

Como todos os estabelecimentos hoteleiros, alguns setores são mais desenvolvidos que outros, ou mais destacados e isso depende da característica de cada local, uns buscam a excelência na parte de alimentos, outros na parte de eventos e o Hotel Sol se caracteriza pelo aspecto da hospedagem. Com base nisso, os setores que se destacam são os de Recepção, Governança e Manutenção.

Nesse tripé da hotelaria, o que tem maior visibilidade é a Recepção, que se destaca por ser considerada o coração de um hotel, o local que o hóspede busca informações, ajudas, conselhos e faz as suas reclamações. É onde fica a primeira e a última impressão do hóspede. Já a governança e a manutenção são o suporte para que isso aconteça, com as dependências limpas e organizadas, toda a parte elétrica, hidráulica e reparos feitos sem que seja percebido. Seria uma parceria perfeita se esses setores realmente se conhecessem e verificassem o que



pode ser feito para dar agilidade aos processos, diminuir gastos e ter um trabalho em harmonia.

O que é uma empresa, se não uma contínua relação entre setores, uma verdadeira coexistência? Isso também acontece no setor hoteleiro e, na maioria das vezes, até com mais intensidade do que em outras empresas, porque na hotelaria uma informação mal fornecida, acarretará em uma série de ações erradas quase que imediatamente. Sem tempo para o reparo, “o estrago” é imediato.

4 O Trabalho da Recepção do Hotel antes da Mudança

Basicamente a responsabilidade dos recepcionistas era organizar toda a entrada do hóspede, pré-selecionando os aptos, verificando quais andares seriam utilizados e confirmar se os apartamentos estavam prontos para serem utilizados, quais documentos deveriam ser preenchidos no check-in (preencher o cadastro e receber as orientações referentes ao hotel e as chaves da sua UH) e tentar antever as necessidades do hóspede, além, é claro, de “acompanhar” e/ou “monitorar” toda a movimentação do cliente no período da estadia no Hotel até o momento do *check-out*, onde o hóspede vem encerrar a conta, verificando no extrato se havia algo a ser pago e se as informações contidas estariam corretas.

Isso ocorre com tranquilidade quando não se está esperando muita gente pra determinado dia ou quando as entradas são espaçadas e não fica tumulto na recepção, mas quando há previsão de chegada de grupos de viagens ou é feriadão, pode-se imaginar a correria. Às vezes preparam-se envelopes com as informações, chaves e formulários para diminuir o tempo de espera do hóspede e, comumente, havendo a mínima comunicação para liberá-lo o mais rápido possível.

Quem trabalha com papéis, formulários, cadastros, sabe que para agilizar o trabalho tem que ter todos esses documentos à disposição e, nesse caso, tinham várias gavetas com fácil acesso e altura adequada para que os recepcionistas não tivessem que ficar se abaixando sem precisão.

5 A Reunião Informando a Mudança

O Hotel Sol vive à base de reuniões semanais que ocorrem todas as segundas feiras com todos os gerentes onde as diretrizes são tomadas e seguidas pelos funcionários.



Nesse contexto mais uma reunião com aproximadamente 3 horas de duração se inicia. O dia a dia de aproximadamente 300 funcionários poderia dar uma reviravolta. Foi nessa segunda do mês de março de 2008 que tudo aconteceu. O Gerente de Recepção, João, não pôde participar da reunião e a supervisora do setor, Julia, foi representando-o como ouvinte, já que não tinha voz, apenas devendo acatar as decisões. Se João soubesse o que estava por vir, não teria perdido a reunião.

A decisão fora tomada. A partir daquela semana, os controles remotos das televisões seriam retirados dos quartos e ficariam sobre a responsabilidade da recepção. A primeira pergunta feita pelo recepcionista mais antigo do hotel, que trabalha desde a sua inauguração foi: “de quem foi essa brilhante ideia e por quê? ”, já que aparentemente a forma atual de organizar os quartos com controle remoto é algo universal independentemente do tamanho ou classificação do hotel. A resposta dada foi de que a ideia surgiu dos Setores de Governança, representado pela Gerente Joana, e Manutenção, representado pelo Gerente Marcos, com o argumento de que o controle remoto estava atrapalhando o desenvolvimento do trabalho desses dois setores e que a recepção seria o setor mais capacitado para resolver esse problema, não atrapalhando o dia a dia do setor, que aparentemente é calmo e tranquilo; o tempo que seria gasto pra entregar e receber um Controle Remoto para um Hóspede não faria nenhuma diferença, já que se tem de entregar as chaves. Assim, os controles poderiam fazer parte do “pacote” de coisas e informações dadas aos hóspedes.

6 Questionamentos dos Colaboradores da Recepção

Antes das mudanças serem concretizadas, os recepcionistas listaram vários aspectos que deveriam ser analisados. Esse documento foi encaminhado à Gerência Geral, que não quis “escutar” e alegou que os recepcionistas estavam com medo da mudança, do novo. Os recepcionistas questionam, sobre como poderiam verificar se os controles estavam funcionando, se não tinham televisões no lobby do hotel; como e onde ficariam armazenados os controles de forma a facilitar o desenrolar do *check-in*; como esconder o “caixão” (caixa feita para colocar os controles remotos) no espaço tão limitado que é o de uma recepção para que os hóspedes não percebessem; qual procedimento ter com o hóspede que esqueceu o controle no quarto, mas está atrasado para o seu *check-out* e não tem tempo de voltar até o seu apartamento – mandar um mensageiro ou cobrar a taxa?; como fazer para trocar as pilhas do controle – O recepcionista teria que ir até o apartamento, ou o hóspede teria que voltar a recepção para que isso acontecesse? O que fazer quando o hóspede não quisesse assinar o



formulário – Seria entregue o controle ou o hóspede usaria a televisão sem controle remoto? Esses e vários outros aspectos também foram levantados.

7 A Concretização das Ações

Mesmo havendo todo um apelo e preocupação por parte do setor de recepção, os Gerentes decidiram concretizar a mudança, sem avaliar as consequências e impactos da decisão.

Assim, a Gerência Geral decidiu quais as etapas e como deveriam ser feitas para que a transição fosse rápida. Na primeira etapa, o setor de governança deveria identificar em todos os quartos o tipo de televisão e a marca. Uma das camareiras comenta: *“faço essa checagem com o maior prazer, só assim não tenho que limpar quartos nesses próximos dois dias”*. Na etapa seguinte, todos os controles remotos deveriam ser etiquetados com o nome da marca da empresa, como também todos os escaninhos. O comentário de uma das supervisoras da governança foi: *“para que vocês não tenham trabalho, já imprimimos todas as etiquetas, vocês só precisam colar nos controles e nos escaninhos”*. A terceira etapa era criar uma listagem para o setor de recepção com os seguintes dados: nº do apartamento, marca da televisão e qual é o controle remoto adequado para esta tv. Um novo comentário surge do setor de governança, quando a listagem foi entregue na recepção: *“A listagem está pronta, mas pode haver alguns erros, eram muitos quartos para verificar e televisores para checar, por isso não tenho certeza se está tudo certo”*. A última etapa seria do setor de manutenção, que deveria criar algum dispositivo para guardar os quase 300 (trezentos) controles de forma que ficassem separados por marca. Outro comentário surge, desta vez, dito por um funcionário do setor de manutenção: *“não se preocupem, o ‘caixãozinho’ está ficando pronto e até vamos pintar de branco, para combinar com a recepção, e terá rodinhas”*

Para facilitar a vida da recepção, o setor de manutenção preparou um caixão com rodinhas e três compartimentos, que devia medir aproximadamente 1,5m de comprimento por 40 cm de largura e 50 cm de altura, assim, os recepcionistas poderiam separar as três marcas de controle remoto que existem no hotel. Também foi enviada uma caixa com pilhas AAA. O tamanho do "caixãozinho" fazia com que os recepcionistas tivessem que, constantemente, se baixar para pegar os controles, deslocando-se do seu posto, pois, devido seu tamanho e aparência, ele tinha que ficar num lugar mais reservado e longe da vista dos hóspedes.



Outro ponto é preciso destacar: os duzentos e noventa quartos com televisão tinham marcas diferentes e isso significava que os controles tinham que ser catalogados de acordo com a marca e quarto, não podendo ser entregues de forma aleatória. Os recepcionistas tinham que se preocupar com qual quarto, qual televisão e qual controle remoto usar e ainda assim, não ter a certeza de que estavam dando o controle remoto correto e pronto para ser utilizado.

Mas, o setor de governança achou que tinha resolvido o problema fazendo o favor de catalogar todas as televisões por apartamentos e deixou uma lista “quase” completa com os tipos de televisão e a marca e ainda preparou duas tabelas com os nomes da marca das televisões, assim poderiam ser coladas no escaninho de cada apartamento o tipo de televisão e a marca, como também colar em cada controle o nome da marca, para que ficasse mais legível para os recepcionistas.

Agora imagine ter que, além de tirar dúvidas, dar orientação aos hóspedes, preparar chaves, fazer com que os hóspedes preencham os formulários, ter que dar aos hóspedes o controle remoto da televisão e fazer com que eles assinassem um formulário onde eles se comprometeram a devolver o controle remoto a recepção em perfeito estado e caso isso não acontecesse, seria preciso pagar uma taxa por danos.

Outro ponto a ser analisado é que, com a mudança, os recepcionistas passam a ser alvos de chacota no hotel. Quase que as totalidades dos funcionários de outros setores soltava uma piadinha sobre a nova tarefa, além do caixão, dos risinhos irônicos dos funcionários que teoricamente não teriam que lidar com os controles remotos e a desconfiança dos hóspedes, primeiro em assinar o formulário que falava sobre a taxa, caso acontecesse algo, e segundo porque, a maioria dos hóspedes é viajada e nunca havia passado por tal situação, além de muitos acharem um constrangimento e comentarem de um jeito informal ou deixando os seus descontentamentos por escrito, para a gerência, o que ocasionou bastante constrangimento entre as partes.

Depois de formatada essa nova visão de atendimento na recepção e mesmo tendo vários avisos e argumentos dos recepcionistas, dos messageiros e de todos que faziam parte do setor de recepção de que alguns problemas poderiam acontecer e prejudicar a imagem do hotel como um todo, o processo de mudança foi efetivado.



8 O Problema Final

Os setores trabalharam com perfeição. O *setor de vendas* conseguiu atrair para o hotel um hóspede VIP e seu *staff*; várias solicitações, recomendações e observações foram feitas ao *setor de reserva*, que repassou para a recepção a importância do cliente VIP; com o auxílio da *governança*, os melhores quartos foram escolhidos, incluindo a suíte presidencial. Tudo é checado, do chão ao teto, do teto ao chão, e tudo estava perfeito; o *setor de manutenção* foi solicitado para pequenos reparos; o de *Alimentos e Bebidas* estava pronto com um jantar para o grupo; o *setor de recepção* estava com tudo organizado, haviam feito uma pesquisa sobre o cliente, solicitado “*amenities*” para o apartamento, escalado os seus melhores mensageiros, o *Gerente Geral* avisado e pronto para recepcioná-los.

Foi deixado tudo pronto: chaves, mapas do hotel, informações importantes, o cadastro do hóspede para ser feito num momento mais conveniente e os CONTROLES REMOTOS. O Grupo chega ao hotel, os hóspedes são recepcionados e encaminhados para os seus aposentos e o pior acontece, na hora de demonstrar as funções dos aparelhos no quarto, o CONTROLE REMOTO não funciona e depois de quatro idas frustradas do mensageiro a recepção em busca de um novo controle o hóspede VIP disse:

“Se eu for usar a TV, eu ligarei na própria televisão, porque eu estou cansado da viagem e não aguento mais ver esse coitado (o mensageiro) ir e voltar da recepção e não conseguir fazer com que o controle remoto funcione”.

Diante dessa ação tomada pelos gestores dos setores de governança e manutenção, com aval dos demais gestores do hotel, o que pode ser feito para minimizar o impacto ocasionado pela “simples” mudança do Controle Remoto nas atividades/processos dos setores e na eficiência da Empresa?

2 NOTAS DE ENSINO

2.1) Objetivos Educacionais

O caso enfatiza que qualquer decisão tomada, por menor que ela seja, afeta toda a estrutura de funcionamento de um negócio e o desconhecimento pode ocasionar diversos contratempos, além de prejudicar a eficiência da organização como um todo.



Seus objetivos são: 1) conhecimentos sobre o trabalho das pessoas, da visão processual por parte dos colaboradores que atuam nas áreas organizacionais; 2) discussão sobre as estruturas de funcionamento da empresa; 3) entender a importância da “interface” entre os setores; 4) planejar a gestão da mudança e seus impactos nos setores.

2.2) Disciplinas e possibilidades de aplicação do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de Administração e Turismo. A metodologia indicada para o estudo de caso é: 1) Leitura individual; 2) Discussão em pequenos grupos; 3) Levantamento de soluções para a situação problema; 4) Discussão das alternativas em plenária; 5) Fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo Professor.

2.3) Aspectos pedagógicos para a aplicação;

Após a leitura e discussão do caso, os alunos deverão ser aptos a: 1) Compreender os setores e suas funções dentro da rotina operacional do hotel; 2) Pensar de forma planejada as ações para implementação de novas mudanças; 3) Realizar diagnóstico organizacional; 4) Analisar a tomada de decisão e seu impacto na organização e sua rotina operacional; 5) Propor soluções para os problemas gerados pela decisão tomada.

Logo, o professor e os alunos podem adotar diversas metodologias para discutir e obter a resolução do problema, como por exemplo: 1) Leitura individual; 2) Discussão em pequenos grupos; 3) Levantamento de soluções para a situação problema; 4) Discussão das alternativas em plenária; 5) Fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo professor, adotando conforme o problema a melhor abordagem para a compreensão e solução do mesmo.

2.4) Alternativas de solução para o caso

A análise do problema do controle remoto tenta descobrir o real problema, o porquê dos setores governança e manutenção não quererem a “responsabilidade” de manter os controles remotos e passarem os seus problemas para o setor de recepção.

Não é simplesmente uma questão de mudança de setor (do controle remoto), porque o problema que existe continua lá, só mudou de lugar, com o agravante do setor que recebeu o



controle remoto não ter “recursos” para desenvolver um bom trabalho, prejudicando assim todo o andamento do setor de recepção e atrapalhando o que realmente deveria ser feito ali.

Para que isso não ocorra, é preciso entender os setores envolvidos e os processos que acontecem neles. Como fazer para melhorá-los para melhor atender a empresa como um todo, já que muitas vezes, olhando um setor separadamente ele pode estar desenvolvendo um ótimo trabalho, mas, quando se visualiza o todo, o mesmo setor pode atrapalhar o desenvolvimento da organização.

Nesse sentido, é importante que seja feita uma análise dos processos envolvidos em cada setor da instituição e, se for o caso, desenvolver um projeto de mudança, onde há a necessidade da participação de todo o corpo de funcionários e o comprometimento de toda a cadeia gerencial para a sua efetivação.

Para compreensão do impacto de uma simples mudança em um procedimento, pontos que devem ser analisados e discutidos em sala são: os processos e como eles influenciam no desenvolvimento de um trabalho; a importância da eficiência e eficácia; o auxílio dos processos no momento das mudanças organizacionais.

O que pode ser visto nesses questionamentos? a) que processos são fundamentais para um bom andamento de um trabalho e são ótimos recursos se forem “escritos, normatizados” para que as demais pessoas da empresa, mesmo que não estejam designados para este determinado processo, tenham o conhecimento para melhor compreender o que se passa na sua empresa; b) que os processos são ótimos indicadores para comparar resultados, como para avaliar o desenvolvimento, seja pessoal de determinado funcionário ou de setores da empresa; c) com a mudança, os processos auxiliam na avaliação de ser ou não necessário à mudança, se há gargalos, se fará realmente diferença a mudança para a empresa, ou seja, auxiliam na tomada de decisão.

Deve-se destacar que a análise de uma mudança organizacional ou de um processo não é algo simples de ser feito, porque várias questões devem ser levadas em conta como: o tipo de gestão utilizado na organização; se há indicadores que auxiliem nas tomadas de decisão; as ferramentas que são utilizadas para avaliação; se há processos definidos (registrados e documentados – normas) ou se são definidos por cada pessoa, se há a consciência de que existe algum problema a ser solucionado e se tem a intenção de solucioná-lo... Essas e



outras perguntas devem ser feitas quase que diariamente, independentemente do tamanho da organização em que se trabalha e que setor está inserida, porque esses são questionamentos indispensáveis para que haja um início do planejamento e análise do redesenho dos processos/fluxo de trabalho.

Por isso, mudar só por mudar, sem que haja uma análise do funcionamento da empresa e dos reais motivos para a existência da mudança, pode ser mais prejudicial do que não fazer nada. Mudança é processo, conhecimento, compreensão, planejamento, colaboração, comprometimento e responsabilidade e sem esses requisitos, a mudança nada mais é do que uma troca de lugar. O problema ou situação continuará a existir, seja em maior ou menor grau, só que em um novo lugar.

Para minimizar tais problemas com a mudança organizacional, é fundamental que toda a empresa (funcionários e a gerência) esteja envolvida e saiba o seu real papel dentro da organização, o porquê de se estar fazendo determinado trabalho, o porquê determinado funcionário de outro setor precisa fazer aquele trabalho e o que um trabalho mal executado pode proporcionar para toda a cadeia da organização e, para que isso ocorra, é necessário que os funcionários tenham voz e saibam ouvir e ver; que as metas e objetivos da empresa estejam bem claras e fáceis de serem compreendidas por todos; que haja uma análise por parte dos envolvidos em cada processo, ou seja, um fluxograma de cada situação; que essas informações coletadas possam ser repassadas para todos da empresa; e se possível que todos conheçam na prática como é trabalhar em outro setor, para ver a importância de compreender a empresa como um todo, que a participação de todos os funcionários é fundamental para a excelência organizacional.

2.5) Sugestões de assuntos a serem trabalhados;

Planejamento e Gestão hoteleira; Tipologia dos Meios de Hospedagem; Funções e Setores da rede hoteleira; Diagnóstico Organizacional, Tomada De decisão; Trabalho colaborativo.

2.6) Questões para discussão do caso

- 1) como era a estrutura de funcionamento dos setores de governança, manutenção e recepção antes e pós-mudança?
- 2) você concorda com a atitude e as propostas apresentadas pelo Gerente Geral?



3) se você fosse o Gerente Geral da empresa, como você minimizaria o impacto ocasionado pela “simples” mudança do controle remoto nas atividades dos setores da Empresa?

2.7) Indicações bibliográficas.

ARAUJO, Luis César G. **Organização, Sistemas e Métodos:** e as modernas ferramentas de gestão organizacional. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSEN, Marcel Van; BERG, Gerben Van de; PIETERSMA, Paul. **Modelos de gestão:** Os 60 modelos que todo gestor deve conhecer. 2.ed. São Paulo: Pearson/prentice Hall, 2010. 240 p.

GONÇALVES, J.E.L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo. v. 40, n. 1, p. 6-19. jan./mar. 2000.

LUNDRIGAN, Robert F.; BORCHERT, James R.. **O DESAFIO:** como aumentar os ganhos através do gerenciamento focalizado. São Paulo: Imam, 1993.

MARANHÃO, M. MACIEIRA, M.E.B. **O processo nosso de cada dia.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

_____. Processo, que processo?. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo. v.40, n.4, p.8-19. out./dez. 2000.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Teoria Geral da Administração : uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2008.