



GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DAS RESTRIÇÕES PARA O PROGRAMA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Henrique Guths

Centro Universitário La Salle

hguths@unilasalle.edu.br

Ricardo Augusto Cassel

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

cassel@producao.ufrgs.br

Paulo Fossatti

Centro Universitário La Salle

irpaulo@unilasalle.edu.br

Resumo

Este artigo é recorte de uma pesquisa, tipo Estudo de Caso de abordagem qualitativa chamada: Modelo de Gestão Universitária: um olhar para a governança a partir do Balanced Scorecard (BSC) de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária (IESC) do Sul do Brasil. O problema deste recorte é: como o processo de pensamento da Teoria das Restrições (TOC) colabora para um posicionamento estratégico do Programa Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT) na IESC em estudo. Objetiva-se identificar as restrições da melhora da qualidade de vida no trabalho da IESC a partir da construção da Árvore da Realidade Atual (ARA). A metodologia baseou-se no Processo de Pensamento da TOC na tentativa de responder à pergunta: O que mudar? Ela contempla a análise documental e encontros com a participação de colaboradores. Os dados confirmam a falta de atitude da gerência na captação de recursos e no alinhamento do corpo funcional à meta da Instituição. A construção da ARA leva a inferir para a grande valia da TOC para o PQVT na Educação Superior. Tal teoria auxilia na identificação da causa raiz dos efeitos indesejáveis, justificando-se, de forma estratégica, o acompanhamento do desempenho da gestão do PQVT.

Palavras chaves: Gestão Universitária; Teoria das Restrições; Qualidade de vida no trabalho

Introdução

As contínuas transformações científicas, tecnológicas, políticas, socioculturais e, principalmente, econômicas são reflexo da contemporaneidade. Tais mudanças interferem nas produções de identidade pessoal e coletiva, modos de ser e estar no mundo, de pensar, de comunicar, de produzir e de consumir. Logo, o atual momento caracteriza-se por grandes oportunidades e alternativas pessoais e institucionais. Contudo, é necessário o enfrentamento de grandes desafios, dentre eles, as crises nos diversos segmentos.

Ao fazermos o recorte pelo momento vivido nas organizações este reflete a necessidade de continuas adaptações às rápidas mudanças impostas pelo mercado globalizado em termos de visões, estratégias, desenvolvimento de atitudes empreendedoras e proativas que viabilizem a fidelização de seus clientes e a captação de novos nichos de mercado. Esta realidade alerta para adequações e reposicionamento estratégico das instituições com vistas à manterem-se competitivas, sustentáveis e com certa garantia de sobrevivência no longo prazo.

Para tal, o desenvolvimento do planejamento estratégico tornou-se foco de atenção da alta administração das empresas. Ele poderá se processar através da busca de medidas positivas que uma empresa necessita tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

De acordo com Kotler (1975), “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente”. Assim, a capacidade de interação entre a organização com o seu meio ambiente poderá causar repercussões positivas, não ter impacto ou ainda ser negativa. Dessa forma, o comportamento organizacional será variável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização perante o contexto ambiental (ALDAY, 2000).

Neste ambiente de alta competição e com a necessidade de reconquistar mercados, as empresas precisam ser ágeis e flexíveis na busca de seus resultados. Para tal, também necessitam gestores encorajados para tomada de decisão com fins na autossustentabilidade e, conforme sua natureza, também lucratividade, além de propiciar uma gestão participativa para a minimização de problemas e maximização de resultados (OLIVEIRA; DELAMARO; MARINS, 2006).

No segmento da educação, caracterizado como pertencendo ao setor de serviços, verifica-se a crescente ascensão de instituições privadas de ensino conquistando um espaço significativo na economia mundial. Contudo, talvez seja este um dos segmentos que ainda carece de maior atenção por parte dos seus gestores, devido à crescente proliferação de novas instituições. Este novo cenário vem aumentando a competitividade na oferta de produtos e principalmente, pela existência de uma cultura administrativa ainda pautada em condutas intuitivas.

Dentre os principais desafios propostos aos profissionais da gestão de Instituições de Ensino Superior (IES) estão os apresentados por Sousa (2011, p. 97):

Atualmente, os profissionais que fazem gestão acadêmica de instituições de educação superior (IES) devem assumir novos compromissos, entre eles a responsabilidade de identificar que as práticas atuais devem atender a inúmeros desafios enfrentados pelas IES onde atuam: a necessidade de sobrevivência, de novos caminhos e de crescimento, enfrentando o aparecimento dos grandes grupos formados a partir de fusões e aquisições; a necessidade de superar as condutas e os modelos conservadores e ultrapassados de planejamento para enfrentar a grande concorrência e para acompanhar as exigências do mundo do trabalho; a necessidade de criar mecanismos eficientes nos programas institucionais que garantam a aprendizagem e a permanência, sobretudo dos alunos das classes C e D que chegam ao ensino superior; o acompanhamento da rápida evolução das políticas de governo voltadas a esse nível de ensino, em especial àquelas referentes à avaliação, cujas métricas têm sido consideradas como único parâmetro de qualidade.

Neste cenário, justifica-se a contextualização da IES em estudo. Trata-se de uma Instituição de Ensino Superior Comunitária (IESC). A Lei 12.881 define como Instituições Comunitárias de Educação Superior as Instituições de Ensino Superior (IES) de caráter privado sem fins lucrativos como nova modalidade em sua regulamentação (BRASIL, 2013).

Por esta nova lei, estas instituições, nem privadas nem públicas, são conhecidas popularmente de Comunitárias. Este reconhecimento fundamenta-se em sua origem de comunidades. Assim, oficializa-se um terceiro modelo de IES no Brasil, com natureza distinta das IES estatais e privadas com fins de lucro. São IES que objetivam servir suas comunidades, principalmente atendendo demandas não contempladas pelo estado.

A IESC em estudo integra o Consórcio das Universidades Gaúchas (COMUNG). O Rio Grande do Sul é um dos estados brasileiros que mais possuem instituições comunitárias. O COMUNG abrange 15 instituições, totalizando cerca de 210 mil estudantes, mais de 70% do total de universitários gaúchos, e empregando cerca de 9 mil professores e 10 mil técnicos administrativos.

O destaque acima é importante para esclarecer que toda a literatura até então, trata de IES privadas, não fazendo distinção entre as de fins lucrativos e as reconhecidas pela nova lei, como é o caso da IES em estudo. Assim sendo, os autores em discussão abordam o tema simplesmente enquanto IES privadas em seus desafios.

Para tais desafios, o momento atual exige a qualificação dos processos de gestão, seja para IES privadas com fins lucrativos, seja para IESC de caráter filantrópico. Diante destas complexas demandas da contemporaneidade, justifica-se a afirmação de Drucker (2009, p. 63):

Há vinte anos, administração era um nome feio para os envolvidos nas organizações sem fins lucrativos. Significava negócios, e essas entidades orgulhavam-se de estar livres da pecha do comercialismo e acima de preocupações sórdidas, como a linha de resultados. Atualmente, grande parte delas já entendeu que as entidades sem fins lucrativos necessitam de administração até mais do que as empresas, exatamente porque lhes falta a disciplina imposta pela linha de resultados. É claro que essas entidades continuam dedicadas a “fazer o bem”, mas também já perceberam que boas intenções não substituem organização e liderança, responsabilidade, desempenho e resultados.

Existe uma enorme distância entre a teoria e a prática. As organizações entendem a importância de implementar programas de QVT, mas na prática prevalece o imediatismo. O processo de pensamento, o planejamento estratégico e os investimentos a médio e longo prazo são esquecidos. A maioria dos programas de QVT se preocupa apenas com as atividades de segurança e saúde no trabalho, sem sequer associá-lo a programas de qualidade total e melhoria do clima organizacional (ARNESON e EKBERG, 2005).

Diante deste quadro de desafios, nosso recorte se dá pelo investimento na Qualidade de Vida no Trabalho a partir da contribuição da Teoria das Restrições. Tal recorte justifica-se pela importância dada ao bem-estar das pessoas nas organizações em geral, independente de sua natureza.

A preocupação com a saúde dos trabalhadores é pauta das principais instituições no mundo atual. Os índices de absenteísmo no trabalho por questões relacionadas à saúde ocupacional sinalizam para uma realidade que exige atenção. A título de exemplo, dentre as causas mais frequentes destacam-se as doenças mentais e a hipertensão arterial sistêmica. Este fato gera, além de altos custos de assistência médica, repercussão de perda para as empresas. A busca por programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho é mais visível quando há funcionários em situação de vulnerabilidade da saúde ocupacional (OGATA; SIMURRO 2009).

A qualidade de vida é entendida a partir da percepção que o indivíduo tem de sua posição na vida, nas esferas de cultura e valores e também em relação às suas expectativas, padrões e preocupações (OMS, 1995). Neste contexto, esse conceito poderia ser ainda atualizado ao se incluir as esperas sociais e ambientais.

Levando em consideração e pensando em todas as mudanças que o ambiente de trabalho tem passado, decorrente da competitividade organizacional, busca-se uma nova

percepção sobre o conceito de que qualidade de vida no trabalho. Este seria a capacidade da pessoa em administrar o conjunto das ações do ambiente de trabalho, alinhada à cultura organizacional pensando em priorizar o bem-estar das pessoas da organização (OLIVEIRA; FRANÇA, 2005).

Chamamos atenção para o nosso estudo que busca transpor o olhar da literatura voltada preferencialmente para a manufatura, a indústria de bens e serviços. Nosso foco recai sobre uma instituição de educação superior com suas peculiaridades específicas próprias de sua natureza e finalidades.

Justifica-se pensar a qualidade de vida do trabalho pelos seguintes motivos: a IESC em estudo é de caráter comunitário com grande ênfase na filosofia humanista-cristã. Desta identidade decorre o cuidado com os colaboradores a partir do todo do ser humano. Da mesma forma, justifica-se por esta IESC estar num processo de profissionalização da gestão que envolve, dentre outros, o reposicionamento do seu Programa de Qualidade de Vida no Trabalho (PQVT). Prova disto é que a IESC está entre as ganhadoras do Prêmio Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP), derivado do Prêmio Nacional de qualidade que constitui o maior reconhecimento pela excelência da gestão.

A aposta pelo processo de pensamento da Teoria das Restrições (TOC) na IESC justifica-se por ele ter como um dos seus focos de atuação a solução de problemas organizacionais ligados à estratégia. Esta teoria oferece um conjunto de ferramentas que permite identificar, analisar e propor soluções para inúmeras situações incluindo análise e formulação de estratégias (ANTUNES, *et al*, 2004, BLACKSTONE, 2001, MABIN; BALDERSTONE, 2003, WATSON; BLACKSTONE; GARDINER, 2007, KIM, 2008).

Através da TOC, pode-se verificar o benefício do processo de raciocínio para as organizações no desenvolvimento das habilidades que proporcionam reconhecer as mudanças de paradigmas. Elas ocorrem de forma descompassada quanto ao tempo, pela velocidade de mudanças, e quanto às regras e os pressupostos que permanecem inalterados (COGAN, 2007). Portanto, cabe aos gestores a capacidade de responder a três perguntas para lidar com as restrições: *O que mudar? Para o que mudar? Como fazer para mudar?* O processo de pensamento consiste de cinco ferramentas analíticas formais, que pretendem ajudar as pessoas a responderem a essas três perguntas, representado pelas "árvores" ou "diagramas lógicos" (GOLDRATT; COX, 2002, NOREEN; SMITH; MACKAY, 1996) estão assim relacionadas:

Quadro 1: Questões e estrutura lógica do processo de pensamento

Questões	Estrutura Lógica
O que mudar?	Árvore da Realidade Atual (ARA)
Para o que mudar?	Árvore para Resolução de Conflitos ou Evaporação nas Nuvens (ARC/EM) e Árvore da Realidade Futura (ARF)
Como fazer para mudar?	Árvore dos Pré-Requisitos (APR) e Árvore de Transição (AT)

Fonte: Adaptado de Cogan, 2007

Portanto, a questão que se coloca neste artigo é: como o processo de pensamento da TOC colabora para um posicionamento estratégico do PQVT na IESC? Tal questão tem por objetivo identificar as restrições da melhora da QVT da IESC a partir da construção da ARA.

Metodologia

Este Artigo é recorte de uma pesquisa que traz por título: Modelo de Gestão Universitária: um olhar para a governança a partir do BSC de uma IESC do Sul do Brasil. A pesquisa caracteriza-se por ser um Estudo de Caso, sobre o modelo de gestão de uma IESC no sul do Brasil, de abordagem qualitativa. Ela tem por objetivo geral compreender como o modelo de gestão, adotado pela IESC, contribui para o desenvolvimento sistêmico nos eixos: identidade da IESC; ferramentas de gestão; aprendizado e crescimento da IESC; sustentabilidade (econômico-financeiro, social e ambiental); qualidade de vida na organização.

Este recorte dá-se sobre o eixo qualidade de vida na organização através da contribuição da Teoria das Restrições à Qualidade de Vida no Trabalho na IESC em estudo.

O PQVT na referida IESC passa, atualmente, por um processo de reorganização e reposicionamento institucional. Existe um comitê gestor do PQVT constituído por 10 colaboradores, gestores dos processos, de diversas áreas integrando os setores: gestão de pessoas, centro poliesportivo, clínicas integradas de saúde, pastoral universitária e segurança do trabalho.

Todo o processo metodológico deu-se através de 4 encontros em local apropriado dentro da IESC com duração de 2h cada um. Participaram dos encontros 10 colaboradores representando os setores: gestão de pessoas, centro poliesportivo, clínicas integradas de saúde, pastoral universitária e segurança do trabalho.

A partir da metodologia proposta pelo Processo de Pensamento da TOC onde se busca responder a três perguntas: O que mudar? Para o que mudar? Como provocar a mudança? A pauta dos encontros compreendeu a construção coletiva da ARA. Tal processo de construção procurou responder o questionamento inicial – o que mudar? Por que não conseguimos melhorar a qualidade de vida no trabalho? No primeiro encontro tratou-se da sensibilização dos colaboradores para a proposta da construção da ARA. Após, foram listadas de 05 a 10 problemas considerados efeitos indesejáveis (EI) relacionados com o PQVT.

O segundo encontro seguiu com a ressalva de clareza onde foi testado cada EI a partir do questionamento pela sua clareza e concisão. Procurou-se alguma relação causal entre quaisquer dos EI. A partir disto, foi determinado qual EI é a causa e qual é o seu respectivo efeito. Para essa relação, utilizou-se a leitura “SE causa”, “ENTÃO efeito” (COX; SPENCER, 2002). No terceiro encontro trabalhou-se o processo de conexão dos efeitos indesejáveis (EIs) utilizando a lógica SE-ENTÃO até que todos os EIs estivessem conectados.

Por fim, no último encontro os gestores dos processos ocuparam-se de fazer o fechamento e a análise da construção.

Resultados e Discussão

A seguir apresentamos o resultado da ARA em diálogo com a literatura. Ressaltamos a fragilidade em nossas pesquisas em banco de dados, de literatura que associe o processo de pensamento da TOC com a QVT. Juntamo-nos ao pensamento de Alves (2010) ao focar os resultados decorrentes da construção da Árvore da Realidade Atual, no objetivo de encontrar a restrição do sistema através da identificação do problema raiz.

De início podemos afirmar como grande premissa que nossos dados indicaram a falta de atitude da gerência na captação de recursos e no alinhamento do corpo funcional à meta da instituição.

Segundo Soares (2006), a partir da construção da ARA, é possível identificar para cada problema priorizado o conjunto de causas e efeitos ao longo da cadeia. É seguindo tal princípio que realizaremos nossa análise. A partir de nosso mapeamento, foram realizados

Logo, justifica-se trabalhar o processo de pensamento dos gestores a partir da ARA a fim de desenvolver novos modelos mentais, de forma coletiva. Esta nova forma de pensar e tomar decisões permitirá aos gestores melhor análise e entendimento de causa-e-efeito evidenciados na construção da ARA (GUPTA, BOYD, SUSSMAN, 2004).

A ausência de alinhamento entre os setores e a não padronização dos processos gera a ausência de comunicação institucional que por sua vez estimula a não valorização da proposta do PQVT em melhorar a qualidade de vida. Tal situação pode gerar um sentimento de não importância e desinteresse em participar das atividades propostas. Entendemos que a não importância no cuidado com a qualidade de vida e o desinteresse em participar tem como efeito maior o não atendimento dos objetivos da melhoria da QVT da IESC.

A inexistência de alinhamento do conceito do PQVT e a não padronização promovem o desconhecimento sobre o que é o PQVT nos diferentes níveis organizacionais da IESC. Este quadro corrobora com o sentimento de falta de: importância e interesse em participar, adesão dos colaboradores às atividades propostas pelo PQVT e adesão das lideranças dos setores em gerenciar a melhor forma de permitir o acesso ao PQVT. O efeito deste somatório de “faltas” favorece o não atendimento ao objetivo de melhoria da QVT da IESC.

Os dados da pesquisa se aproximam do pensamento de Kim e Mauborgne (2005) ao desafiar as empresas na criação de oceanos azuis, alterando seu pensamento estratégico através de uma abordagem sistêmica que garanta a definição de objetivos estratégicos muito além de mera reação à eliminação ou redução de problemas.

A não padronização dos processos que participa como causa junto a outros dois EIs desencadeia suas decorrências como a necessidade de otimizar os recursos humanos envolvidos diretamente e indiretamente na organização do PQVT. Tem como efeito a falha de indicadores de QVT e que possam mensurar o desempenho do PQVT em relação à QVT da IESC.

Estes dados de nosso estudo de caso se aproximam do estudo de Caríssimo, Matias e Callado (2012). Eles afirmam que em seu estudo de caso a elaboração da ARA evidenciou uma análise lógica e consistente das causas e efeitos indesejáveis que restringiam a empresa tanto na gestão operacional quanto na financeira e de custos. Eles visualizaram de forma ordenada procedimentos que deveriam ser mudados, ligando as restrições aos resultados consequentes destas que impediam o crescimento e a gestão do negócio. Aos constatar os principais EIs encontram suas causas nos problemas de gestão de processos, de pessoas e de desempenho.

Os resultados nos mostram ainda a necessidade de geração de um banco de dados com informações necessárias para realizar a gestão da QVT. A não priorização dos equipamentos necessários para a realização das atividades propostas pelo PQVT é decorrente da ausência de padronização dos processos. Tal cenário reflete a fragilidade da priorização dos recursos financeiros para a manutenção e melhoria necessários. Por sua vez, esses EIs não nos possibilitam alcançar a melhora da QVT na IESC.

A construção da ARA nos leva a inferir para a causa raiz dos EIs, justificando-se, de forma estratégica, o estabelecimento de metas, objetivos e indicadores que mensurem o desempenho da gestão do PQVT.

Considerações Finais

Neste artigo tratamos da contribuição do processo de pensamento da Teoria das Restrições para um posicionamento estratégico do Programa Qualidade de Vida no Trabalho em uma IESC.

Nosso objetivo foi identificar as restrições da melhora da qualidade de vida no trabalho da IESC a partir da construção da ARA. Para tal, nos baseamos no Processo de Pensamento da TOC onde problematizamos a pergunta *O que mudar?* Essa questão nos levou à identificação da restrição do sistema acusando a necessidade de reposicionamento do PQVT na IESC.

Cabe agora, continuar o processo de sensibilização da IESC na tentativa de resposta para a segunda questão: *Para o que mudar?* Acreditamos que o resultado desta questão somente virá com um programa de formação continuada para a Gestão estratégica, de forma sistêmica. Este, deve necessariamente sensibilizar para os motivos, os benefícios, os ganhos da mudança no reposicionamento estratégico do PQVT da IESC envolvendo todos os seus colaboradores. Desta forma, estaremos atendendo a terceira questão da estrutura lógica do processo de pensamento (COGAN, 2007): *Como provocar a mudança* tendo por base o resultado da ARA da IESC (Figura 1) construída pelos colaboradores dos diversos setores supracitados?

Os dados preliminares confirmam a falta de atitude da gerência na captação de recursos e no alinhamento do corpo funcional à meta da Instituição. Este EI somente será suprido com a problematização, pelos integrantes da IESC, das 3 questões propostas por Cogan (2007) como acima referimos. Somente assim, cremos poder chegar à causa raiz, justificando-se, de forma estratégica, o estabelecimento de metas, objetivos e indicadores que mensurem o desempenho da gestão do PQVT. Por fim, os dados de nosso estudo de caso nos levam a inferir para a grande valia da Teoria das Restrições para o Programa Qualidade de Vida no trabalho na Educação Superior.

Referências

ANTUNES, J.R., *et al.* Critical issues about the Theory of Constraints Thinking Process – a theoretical and practical approach. Proceedings of the 2nd World Conference on POM and the 15th Annual POM Conference, 2004, Cancun, México. **Anais...** Cancun, 2004.

ARNESON, Hanna; EKBERG, Kerstin. **Evaluation of empowerment processes in a workplace health promotion intervention based on learning in Sweden.** Health Promotion International, Vol. 20 No. 4, 16 September 2005.

BLACKSTONE, J.H. Theory of constraints – a status report. **International Journal of Production Research**, v. 39, n. 6, p. 1053-80, 2001.

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei Nº 12.881, de 12 de novembro de 2013.** Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12881.htm>. Acesso em: 24 jul. 2014.

CARÍSSIMO, Cláudio Roberto; MATIAS, Márcia Athayde; CALLADO, Aldo Leonardo Cunha. Teoria das Restrições: análise da aplicação empírica do processo de pensamento em uma empresa de *Home Care*. **Advances in Scientific and Applied Accounting**. São Paulo, v. 5, n. 1, p. 80-98, 2012.

COGAN, S. **Contabilidade Gerencial: uma abordagem da teoria das restrições.** São Paulo: Saraiva, 2007.

COX, James F.; SPENCER, Michael S. **Manual da teoria das restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

DRUCKER, Peter. F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2009.

GOLDRATT, E. M.; COX, J. **A meta: um processo de melhoria contínua**. São Paulo: Nobel, 2002.

GUPTA, Mahesh; BOYD, Lynn; SUSSMAN, Lyle. To better maps: A TOC primer for strategic planning. **Business Horizons**, v. 47, n. 2, p. 15-26, march-april 2004.

GUTHS, H.; GUIMARÃES, L.B.M; RIBEIRO, J.L.D; FOSSATTI, P. **Concepção da Qualidade de Vida no Trabalho por gestores de uma Instituição de Educação Superior Comunitária**, 2014. Impresso.

KIM, Seonmin. The theory of constraints thinking processes: retrospecto and prospect. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28 n. 2, p. 155-184, 2008.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. **Blue Ocean Strategy**. Boston – MA: Harvard Business School Press, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo : Atlas, 1975.

LDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000

MABIN, V.J. e BALDERSTONE, S.J. The performance of the theory of constraints methodology – analysis and discussion of successful TOC applications. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 23, n. 6, p. 568-595, 2003.

NOREEN, E. W.; SMITH, D.; MACKAY, J. T. **A Teoria das Restrições e suas implicações na contabilidade gerencial: um relatório independente**. São Paulo: Ed. Educator, 1996.

OGATA, Alberto; SIMURRO, Sâmia. **Guia Prático de qualidade de vida: como planejar e gerenciar o melhor programa para a sua empresa**. Ed. Elsevier, Rio de Janeiro: 2009.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE electron.**, v. 4, n. 1, 2005.

OLIVEIRA, U. R.; DELAMARO, M. C.; MARINS, F. A. S. A Percepção dos funcionários sobre o Empowerment como estratégia competitiva: Aplicação em manufatura e serviços. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO E ESTRATÉGIA EM NEGÓCIOS, 4, 2006, Seropédica - RJ. **Anais...** Seropédica, 2006.

OMS - Organização Mundial da Saúde. **Publicações da OMS**. 1995. Disponível em: <<http://www.who.int/eportuguese/publications/pt/>>. Acesso em: 28 jun. 2014.

SOARES, Priscila Ferraz; LACERDA, Daniel; FILIPPO, Thais; PAIM, Rafael. **Aplicação do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições para melhoria em Processos de Negócios**. XXVI ENEGEP - Fortaleza, CE, Brasil, 9 a 11 de Outubro de 2006 ENEGEP 2006

SOUSA, Ana Maria Costa de. Gestão acadêmica atual. In: COLOMBRO, Sonia Simões; RODRIGUES, Gabriel Mario, e colaboradores. **Desafios da gestão universitária contemporânea**. Porto Alegre: Artmed, 2011. p. 97-110.

WATSON, K.J.; BLACKSTONE, J.H.; GARDINER, S.C. The evolution of a management philosophy: the theory of constraints. **Journal of Operations Management**, v. 25, p. 387-402, 2007.