

ORGANIZAÇÃO RESPONSABILIZANTE – UM MODELO MICHELIN DE GESTÃO EM GRUPOS SEMI-AUTÔNOMOS

Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza, Cleber Archanjo de Souza e Adriana Leônidas.

Universidade de Taubaté/Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225 – Centro - Taubaté, daniele.archanjo@hotmail.com, cleber.archanjo@hotmail.com; adrianaleonidas@uol.com.br.

Resumo: À medida que o ambiente competitivo se transforma surgem novos desafios para os negócios e questões estratégicas são colocadas em discussão. Nesse contexto, a revisão das formas e métodos de trabalho nas organizações é revisto na busca de melhores desempenhos para atender, com eficácia, os requisitos de flexibilidade e demais exigências impostas pelo mercado. As últimas tendências em práticas organizacionais sugerem a implementação de novos modelos para as equipes de trabalho, essa prática se fundamenta na potencialização do indivíduo quando em grupo, por absorver não apenas recursos materiais e financeiros, mas também habilidades, conhecimentos e atitudes das pessoas envolvidas favorecendo os resultados. A partir deste cenário, este artigo tem como objetivo apresentar uma análise de conceitos e de documentos de um modelo em gestão de grupos semi-autônomos adaptado a um setor industrial – A Organização Responsabilizante (OR).

Palavras-chave: Equipes de Trabalho; Grupos Semi-Autônomos; Organização Responsabilizante.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Numa época de mudanças organizacionais onde se verifica uma intensa busca por produtividade, rapidez, flexibilidade e comprometimento com os resultados, faz-se necessária cada vez mais, a potencialização do trabalho em equipe.

Antes de apresentar conceitos de responsabilização ou “*empowerment*”, é preciso entender um pouco sobre a história da organização do trabalho. O modelo clássico de Taylor e de Ford é fundamentado no trabalho individualizado. O princípio do trabalho em grupo era por eles tido como pouco importante, pois o aprendizado era baseado nas suas experiências e práticas anteriormente adquiridas.

A produtividade global seria o somatório das produtividades individuais. Dessa maneira produção deveria ser individual para não se nivelar pelo pior caso. Esse modelo necessitava de um grande número de atividades de controle e de suporte, exercidas por técnicos especializados, com poder hierárquico sobre os trabalhadores diretos.

Em relação as características dos trabalhadores, o modelo clássico enfatiza a força

física em detrimento das habilidades de raciocínio, principalmente aquelas voltadas para a melhoria do processo de produção, que passa a ser função da gerência e do corpo técnico. A gestão dos recursos humanos produtivos também é baseada na visão de posto de trabalho: Treinamento, seleção e avaliação de pessoal são diretamente vinculados às tarefas que cada trabalhador deverá desempenhar em seu posto.

Este artigo pretende descrever a experiência de uma indústria da região Sul fluminense, por meio de uma análise documental, com o redirecionamento das atividades produtivas de trabalho na elaboração de um modelo específico de trabalho em Grupos Semi-Autônomos (GSA), adaptável à realidade industrial da organização: O sistema de gestão em Organização Responsabilizante (OR).

Metodologia

Este trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica recupera o conhecimento científico acumulado sobre um determinado problema. É a construção de uma base conceitual organizada e sistematizada de informações disponíveis

inseridas em materiais que já passaram por tratamento analítico e, portanto já publicados. (RODRIGUES, 2007).

A pesquisa documental tem como foco de análise material que ainda não sofreu tratamento analítico, ou que pode ser reelaborado de acordo com os objetivos da pesquisa (GIL, 2002).

Foram analisados os documentos da empresa referentes à descrição do Modelo Michelin de Gestão em Grupos semi-autônomos.

Resultados

Equipes de Trabalho

O emprego de equipes de trabalho como unidade de desempenho tem se tornado uma prática cada vez mais freqüente nas organizações modernas.

Guzzo (1996), ao distinguir grupos de equipes, pontua que apesar de as equipes serem um tipo de grupo específico, nem todo grupo pode ser considerado como equipe, pois o termo grupo é utilizado em grande escala para se referir às unidades em que não há interdependência de tarefas, metas e resultados, diferentemente das equipes de trabalho.

Segundo González, Silva e Cornejo (1996) as equipes de trabalho se caracterizam por compartilhar as atividades, que não recaem exclusivamente sobre o líder; Visam objetivos próprios e específicos e adotam um sistema de esforço conjunto tanto para reconhecimentos quanto para responsabilidades.

Equipes de trabalho constituem de forma sintetizada o conceito proposto por Moscovici (2000), quando aborda que os especialistas em desenvolvimento humano têm afirmado que quando na equipe há comunicação verdadeira, as opiniões divergentes são estimuladas de forma sadia, existe confiança mútua entre os seus membros, os riscos são assumidos juntos, as habilidades de uns possibilitam o complemento das habilidades dos demais. Enfim, há respeito, mente aberta e cooperação e, portanto melhores resultados.

Equipes no modelo Toyota, ou estilo Ohnoísta.

O trabalho em equipes é um dos fundamentos do modelo japonês, fato que contribuiu para mais empresas no ocidente considerarem a aplicação de alguma forma de trabalho em equipes nos projetos de mudança organizacional (OHNO, 1997).

O Toyotismo, ou Sistema Toyota de Produção, surgiu no Japão do pós-guerra, num contexto extremo de reconstrução da indústria nacional, tendo como premissa a necessidade de concorrer com a indústria norte-americana, principalmente.

Evoluiu a partir de restrições de mercado que

exigiam a produção de muitas variedades de produtos em pequenas quantidades, condição inadequada à obtenção de baixos custos unitários devido a ganhos de escala, conforme o modelo Taylorista-Fordista de produção em massa. A solução foi obter ganhos de produtividade por meio da eliminação consistente e permanente do desperdício (OHNO, 1997).

Mediante o conceito de Ohno 0,1 operário ainda é um operário, deixa de fazer sentido o paradigma clássico de um operário alocado a uma tarefa em um posto de trabalho. O resultado é a redução da mão-de-obra devido à intensificação do trabalho, relacionada a um ganho de eficiência devido a certa autonomia da equipe para se ajustar às variações e imprevistos.

A versatilidade das funções passa a ser uma necessidade desse modelo, apoiada em treinamentos formais, padronização de tempos e métodos, instruções operacionais.

É incentivada atitude de maior responsabilidade do operário para com o desempenho do processo e a qualidade do que produz, implicando em maior iniciativa da sua parte. É estimulada a relação menos autoritária entre operários e supervisores / gerentes.

São mecanismos que visam a um maior envolvimento com a empresa, diferentes da relação meramente salarial, entre empregador e empregado, incentivada pelo Fordismo.

Permanecem (em alguns casos são enfatizadas) características do Taylorismo/Fordismo:

- A prescrição externa das tarefas e tempos de execução, com alto grau de padronização (a melhor maneira de fazer);
- Permanência de tarefas de ciclo curto, e repetitivas, que prendem o operário ao equipamento, e cuja intensidade tende a aumentar à medida que o processo ganha eficiência;
- As equipes não têm autonomia para gerenciar outros aspectos de sua vida no trabalho, além daqueles relacionados ao processo/produto.
- Fisicamente, pouca coisa muda, em termos de procurar adaptar equipamentos e processos (sistema técnico) para liberar operadores (sistema social) das tarefas de ciclos curtos, o que permitiria maior autonomia de atuação. (SALERNO, 1999)

Escola Sociotécnica.

A partir dos anos 50, o crescente descontentamento dos trabalhadores com os princípios do Fordismo/Taylorismo começou a se refletir no aumento do absenteísmo (doenças profissionais e faltas) e da rotatividade de pessoal na indústria.

O aumento da automação nos postos de trabalho provocou uma mudança fundamental no

conteúdo do trabalho realizado. Quanto mais automatizado um processo menor era a possibilidade de aplicação de controles do tipo Taylorista (TRIST, 1951).

A escola sociotécnica ganhou mais força a partir dos anos com o aumento da competitividade empresarial e a conseqüente necessidade de redução de custos, aumento da flexibilidade e melhoria da qualidade.

Seus princípios passaram a ser mais utilizados nos projetos das organizações e em suas implantações. De fato seus princípios buscam introduzir flexibilidade na alocação aos postos, um ambiente favorável ao crescimento profissional, maior capacidade de reação das empresas a ambientes externos cada vez menos previsíveis e mais instáveis, e uma redução potencial de custos à medida que favorece o melhor aproveitamento do potencial humano (BIAZZI, 1993).

Nesse instante, surge o conceito de grupo semi-autônomos, nos quais um grupo assume a responsabilidade completa pela produção de um produto ou linha de produtos. Este grupo não deve possuir tarefas fixas predeterminadas para cada componente e a supervisão não deve interferir na maneira pela qual o grupo se auto-atribui as tarefas. Cabe a supervisão a função de servir como elo entre cada grupo e o seu meio externo (HERBST, 1974).

Grupos Semi-Autônomos

Conforme Salerno (1999) a característica distintiva dos Grupos Semi-Autônomos é que a atividade direta do trabalho não é planejada externamente ao executante. A um conjunto de pessoas é atribuído um objetivo de produção, (negociadamente, nos casos mais avançados) e são estabelecidas as condições para que se consiga atingi-lo.

Para Marx (1998), importante vantagem da autonomia proporcionada por esse modelo é induzir os trabalhadores a atender às necessidades do ponto de vista técnico (maior envolvimento com a resolução de problemas, auto-regulação mediante as situações imprevistas, multifuncionalidade) e do ponto de vista social (motivação, expectativas quanto ao trabalho).

Um grupo semi-autônomo, portanto, assume aspectos relativos à divisão horizontal do trabalho, tal qual a divisão de tarefas entre os operários, por exemplo. Também assume aspectos da divisão vertical do trabalho, por incorporar funções de controle e supervisão e, fundamentalmente, absorvendo a gestão do método e do ritmo de trabalho (SALERNO, 1999).

A dinâmica do modelo de gestão em Organizações Responsabilizantes (OR's)

O método consiste no desenvolvimento da autonomia do operador industrial em atividades limitadas, passando da lógica de meios para a de resultados. No estímulo às pessoas em adquirirem o senso de responsabilidade baseado no poder de ação e de decisão, que permite naturalmente uma constante visibilidade sobre os resultados – a partir desse contexto, ele assume um compromisso, toma decisões e responde por seus atos.

Tem a finalidade de motivar a equipe, desenvolver as competências, fornecer condições práticas de funcionamento e melhorar o desempenho. Para isso é necessário investir em organização, transformação de comportamentos e aperfeiçoamento das práticas de gerenciamento.

Pressupostos do modelo

Uma empresa bem orientada a servir aos clientes é capaz de realmente decolar quando todos descobrirem a quem servem, identificarem suas necessidades relevantes e encontrarem maneiras eficazes de atender a essas necessidades (ALBRECHT e ZEMKE, 2002).

Suzaki (1993) afirma que todos os membros devem concentrar sua atenção na satisfação de seus clientes, quer sejam internos ou externos. Quando todos adotam esta atitude, tiram vantagem dela porque a relação cliente/fornecedor é um círculo fechado.

A autonomia que os grupos vão conquistando leva-os, pouco a pouco, a desenvolver seus próprios mecanismos de controle. Como eles se sentem co-responsáveis pelos resultados, querem saber a sua *performance*, o grau de contribuição de seus membros.

O grupo assume progressivamente a supervisão geral de sua performance. Ele faz um acompanhamento de seus resultados e decide as ações corretivas imediatas que podem ser realizadas em seu nível.

A gestão da presença no dia a dia passa a ser realizada diretamente pelo próprio grupo e não mais pelo chefe direto. As marcações de férias e de ausências por problemas pessoais passam a ser planejadas da mesma forma. Para dar visibilidade a todos se pode fazer a fixação de um quadro de presença em um espaço de comunicação (ou por visualização informática).

Um sistema de comunicação interno e externo formalizado é indispensável para que o grupo possa discutir seus resultados, os desvios e as respectivas ações corretivas. Todos devem se engajar com as ações corretivas. Pode haver, por exemplo, *briefings* diários, reuniões semanais de balanço de atividade, reuniões mensais de informações e etc.

A equipe cria e atualiza seu espaço de comunicação. Nesse espaço pode haver uma

mesa alta sem cadeiras para as reuniões e podem ser afixados indicadores e cartazes que contemplem, por exemplo, os seguintes assuntos:

- A apresentação das pessoas com suas respectivas missões;
- Seus objetivos-chave e os indicadores de desempenho;
- As ações decididas e seu acompanhamento num documento de controle;
- O quadro de polivalência dos operadores e o de presença.

A auto-avaliação do grupo deve ocorrer regularmente segundo um questionário adaptado para tal. Esta auto-avaliação serve para registrar os progressos realizados e para identificar o que ainda falta realizar como progresso em seu modo de funcionamento. Há questionários específicos para cada etapa do método de implantação proposto.

O grupo decide as ações corretivas e formaliza seu plano de ação num documento próprio para isso. O plano de ação pode ficar afixado no espaço de comunicação (gestão à vista). Dessa forma, o grupo passa a gerenciar a melhoria contínua.

A escolha das atividades a serem integradas é feita em função das prioridades de *performance* e das condições de viabilidade de cada unidade, possibilitando a definição de papéis dentro do grupo. Para cada uma dessas atividades surgem correspondentes. Os correspondentes podem acumular mais de uma função. Somente funções afins devem ser acumuladas.

Para que a motivação permaneça em alta ao longo do tempo, sugere-se que seja feita uma rotatividade das atividades incorporadas, ou seja, que os operadores a partir de um determinado tempo, passem a ser correspondentes de outras atividades. Porém, não se devem provocar alterações desnecessárias, sendo importante que o grupo, o supervisor e as equipes de apoio possam bem avaliar o melhor momento da troca.

Sugere-se que a rotação não ocorra em períodos inferiores a dois anos. O sistema de validação dos correspondentes deve ser realizado quando a rotatividade ocorrer.

O aumento da responsabilidade exige uma repartição clara de papéis que se formaliza através da criação de um manual do grupo, onde as regras de funcionamento são bem definidas.

Cada grupo define e formaliza suas regras próprias de funcionamento e de comportamentos para todos os seus membros. O manual, a título de exemplo, deve contemplar as missões das equipes de obtenção; os fornecedores e clientes da equipe; os papéis dos correspondentes; regras de conduta das equipes; reuniões de equipe e regras de conduta na ocasião das reuniões.

A adesão às normas cria a base para o esforço coordenado e eficaz na obtenção dos objetivos. O não respeito às normas cria uma dissidência dentro do GSA (HILLESHEIM e COSMO, 1988).

As etapas de implantação e as representações

Nesse modelo três níveis serão avaliados, a Equipe de direção (ED) => Diretor e gerentes; Equipe de supervisores (ES) => Chefes diretos do pessoal operacional; Equipes de obtenção (EO) => Grupos de trabalho operacionais de produção e a Equipe suporte => pessoas que dão suporte ao trabalho diretamente produtivo.

O modelo constitui-se em quatro etapas, cada uma delas deve ser cuidadosamente planejadas:

Etapa 1 - Preparação para a autonomia: Esta primeira etapa consiste, antes de tudo, em assegurar que as condições necessárias à criação dos grupos semi-autônomos e os materiais para que as equipes se reúnam.

O propósito é a definição dos grupos e preparação das equipes envolvidas: direção, supervisores e de obtenção mediante ações de sensibilização e exercício da autonomia.

Etapa 2: Criação dos grupos de trabalho: Esta etapa consiste em criar a base de funcionamento em grupo semi-autônomo. Os modos de funcionamento em grupo semi-autônomo são implementados e formalizados. Mecanismos de solidariedade se desenvolvem.

Ações de formação de caráter comportamental e de desenvolvimento de competências específicas às funções de correspondentes são realizadas. A autonomia ainda não é exercida de maneira efetiva, mas o grupo desenvolve um espírito de equipe bastante forte.

O papel-chave dos supervisores nesta etapa consiste em criar a coesão dos grupos e desenvolver com eles modos de funcionamento coletivo (manual do grupo, reuniões, indicadores etc.).

Etapa 3 - Responsabilização os grupos semi-autônomos: Esta etapa consiste em desenvolver a autonomia dos grupos no seu funcionamento no dia a dia. Os grupos conduzem sua performance diária; Integram funções de tipo correspondente; Funcionam de forma autônoma no seu dia a dia de acordo com as definições da etapa anterior.

O papel-chave da chefia nesta etapa consiste em auxiliar a equipe na condução de sua performance no dia a dia. Ela auxilia também a integrar as funções de correspondentes. A chefia aprende a se posicionar mais como formador e "coach".

Etapa 4 - Integrar a equipe de apoio: Nesta etapa, os grupos desenvolvem ainda mais a sua autonomia integrando as equipes de apoio (manutenção, qualidade, segurança do trabalho etc.) no seu funcionamento autônomo.

Até o fim da etapa de responsabilização dos grupos semi-autônomos, normalmente se passam dois anos. Finalmente, é preciso raciocinar numa lógica de progressão contínua visando a resultados intermediários em prazos mais curtos (a cada seis meses, por exemplo).

Poder apresentar progressos regulares a cada seis meses é necessário para manter a dinâmica e a motivação. A experiência mostra que estes procedimentos muitas vezes tomam mais tempo que previsto. Para a totalidade da empresa pode-se levar uns cinco anos aproximadamente.

CORTONI (2004) em seu artigo sobre GSA classifica as etapas de um método de implantação de autonomia em duas: a etapa de concepção e a etapa de implantação. Tais etapas são distintas e complementares.

Esta formalização em 4 etapas visa a trazer um auxílio para construir, implantar e avaliar um processo de aumento da autonomia. Não se trata absolutamente de um método fechado, e sim de uma referência que deve ser adaptada para cada nova situação em função das necessidades e de suas restrições.

Quanto às representações, cada chefe se organiza com sua equipe e definem os correspondentes de acordo com suas competências.

Ao **correspondente de recursos humanos** são atribuídas tarefas como planejar as férias dos membros do grupo e resolver conflitos simples relativos a elas, planejar vinda de operadores fora de seu horário normal, atender às solicitações de ausências planejadas, realizar o acompanhamento do plano de treinamento e etc.

Ao **correspondente de qualidade** são atribuídas tarefas tais como elaborar as fichas de não conformidade, fazer a rastreabilidade dos produtos, manter o grupo informado sobre os resultados de qualidade, assegurar a realização das verificações de parâmetros importantes de processo e de controle de produto, animar as análises de defeitos, corrigir os desvios e etc.

Ao **correspondente de produção** são atribuídas tarefas tais como: coordenar as ações a fim de realizar as produções diárias, manter atualizados os dados de produção do grupo, comunicar-se com os outros correspondentes e com as outras áreas sobre os assuntos de produção, assegurar-se da solução dos problemas simples de produção, organizar as tarefas no dia a dia e etc.

Ao **correspondente de manutenção** são atribuídas tarefas tais como representar o grupo frente ao serviço de manutenção, participar das reuniões de elaboração/modificação do plano de manutenção, comunicar-se com o grupo sobre os problemas de manutenção, participar de equipes transversas em projetos de modificação de

máquina, supervisionar os tempos de ciclo dos equipamentos, fazer com que seja realizado o serviço de manutenção planejada, realizar manutenções simples e etc.

Ao **correspondente de segurança** são atribuídas tarefas tais como: analisar os acidentes de trabalho, redigir os relatórios de comunicação de acidentes, realizar as auditorias preventivas de segurança, solicitar as medidas corretivas. A ele podem também ser atribuída a tarefa relativa ao combate a incêndio e ergonomia, se for o caso, tais como participar das avaliações ergonômicas dos postos e fazer com que os procedimentos relativos à prevenção de incêndio sejam aplicados.

Discussão

É necessária a quebra de alguns paradigmas existentes na indústria. A presença física permanente do operador em seu posto de trabalho é uma delas. Normalmente, o corpo gerencial da fábrica vê com maus olhos a reunião de operadores dentro do horário de trabalho. Muitas reuniões ocorrem normalmente após a jornada porque o operador não pode parar de produzir.

São vestígios da visão da escola clássica de organização do trabalho. Para que os operadores possam discutir os problemas cotidianos é necessário que se reúnam e para tal deve haver um local adequadamente preparado. Isso que permitirá o desenvolvimento da reatividade no grupo, frente aos desvios dos objetivos.

A chefia deve se aproximar do pessoal a ponto de conhecer as características individuais de seus funcionários e “casar” com as missões de correspondentes. Deve estar preparada para responder uma questão que é crucial para os operadores: o que há de bom nesse processo para mim? Nesse momento não deve haver nenhum compromisso com questões salariais e basear o interesse dos funcionários no desenvolvimento pessoal que eles conseguirão. O foco do crescimento pessoal deve ser o indivíduo, mas o foco dos resultados deve ser o grupo.

À medida que as funções de apoio se integram o conteúdo de seu trabalho também muda. Há um efeito propagador de melhora de conteúdo de trabalho, ou seja, assim como há um *up-grade* nas tarefas dos membros do grupo, o mesmo ocorre com as pessoas das equipes de apoio envolvidas na transferência de atividades. Além disso, as equipes tornam-se mais reativos às solicitações do grupo. Não perdem tempo para atuar.

O comportamento do grupo evolui para uma lógica de “ser dono do negócio”. Um forte sentimento de “propriedade” é desenvolvido. Os operadores começam a demandar mais informações sobre a situação da fábrica em termos de resultado econômico e mercado. Cabe

ao supervisor criar um circuito de comunicação sobre esse assunto.

Proporcionar aos funcionários uma visão dos resultados do negócio, fazendo-os interagir com os meios e dando-lhes uma percepção das ameaças (riscos com os competidores) e das oportunidades, poderá transferir-lhes sentimento de propriedade, gerando um comportamento pró-ativo em busca de objetivos mais distantes e difíceis, dando vida longa às fabricas e suas empresas.

Conclusão

A globalização da economia impõe inovações nas relações cliente/fornecedor.

Quem tiver a capacidade de produzir o que o cliente quer, no prazo e ao custo que ele aceita, estará na linha de frente do mercado. A mudança é palavra de ordem nesse contexto. A concessão da autonomia é, no mundo globalizado atual, uma necessidade imperiosa.

O modelo proposto, com os correspondentes, já é utilizado por diversas empresas. O método proposto procura ser uma orientação clara para um programa de implantação com ferramentas de auto avaliações para verificar o percentual de progressão ou avanço do programa. O modelo e método procuram trazer a abordagem teórica dos princípios de redesenho das organizações da sócio técnica de Trist para a prática se apoiando nos três eixos principais de mudança: a organização, as práticas de gerenciamento e o comportamento das pessoas.

A implantação do programa de aumento de autonomia, na empresa em questão, foi uma decisão estratégica tomada frente a necessidade de competir com as fábricas do mesmo tipo e da mesma empresa. A direção da fábrica julgou que a perda de competitividade comprometeria as decisões sobre novos e futuros investimentos naquela unidade. A oportunidade de aplicar a proposta de modelo e método nesse caso comprova a sua validade.

A transição de chefes para "coaches" é lenta; o equilíbrio das partes interessadas é tênue e a modificação da cultura é difícil. Em função disso há uma pressão permanente para retrocesso.

O plano estratégico de negócios da fábrica adotou o modelo e o método de concessão da autonomia como um programa portador de futuro.

Referências

- ALBRECHT, K. e ZEMKE, R. **Serviço ao Cliente**: a reinvenção da gestão do atendimento ao cliente. Rio de Janeiro: Editora Campus Ltda. 2002. p 342.

- BIAZZI, F. **A perspectiva sócio-técnica**. São Paulo: Faculdade de Engenharia Mecânica Dep de Produção, Universidade de São Paulo, 1993, Dissertação de Mestrado.

- CORTONI L. F. **Pontos críticos para fazerem o GSA** um sucesso ou não. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br/comunidades/rh/artigos/240303-células-auto-gerenciáveis.com.br>>. Acesso em: 21 dez.2004.

- HERBST, P. G. **Autonomous Groups Functioning Exploration in Behaviour and Theory Measurement**. London: Tavistock, 1974.

- GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

- GONZÁLEZ, M. SILVA, M. e CORNEJO, J. **Equipos de trabajos efectivos**. Barcelona: EUB, 1996.

- GUZZO, R. **Fundamental considerations about work groups**. In M. A. West (Ed.), Handbook of Work Group Psychology (pp. 3 - 21). West Sussex, England: Wiley, 1996.

- MARX, R. **Trabalhos em grupos e autonomia como instrumento de competição**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

- HILLESHEIM, S. W. e COSMO, J. R. **Grupos semi-autônomos**: a modernização das relações de trabalho. Rio de Janeiro: COP Editora

- LONG, L. K. **Empowering**: Levando os funcionários a assumir responsabilidades e riscos Ltda, 1997. 120 p.

- MOSCOVICI, F. **Desenvolvimento interpessoal**. 9. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2000.

- OHNO, T. **O sistema Toyota de produção**. Porto Alegre, Editora Artes: Médicas Sul, 1997

- RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. Paracambi: FAETEC/IST, 2007.

- SALERNO, M.S.. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

- SUZAKI, K. **Réinventer l'unité de travail – Impliquer les hommes au plus près du terrain**: Dunod, Paris.1993. 474p.

- SUNDSTROM, E., DE MEUSE, K., e FUTRELL, D. **Work teams**: applications and effectiveness. American Psychologist, 1990.

XIV INIC

Encontro Latino Americano
de Iniciação Científica

X EPG

Encontro Latino Americano
de Pós Graduação

IV INIC Jr

Encontro Latino Americano
de Iniciação Científica Júnior

-TRIST, E.L., BAMFORTH, K.W. **Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting.** Human Relations, v.4, n.1, pp. 3-38, 1951.