
TAG: TIME AUTO GERENCIÁVEL EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Anderson Arguelo do Nascimento ¹

Rubens da Silva Bezerra ²

Wagner Marciano ³

Luís Fernando Quintino ⁴

Rafael Rodrigues de Oliveira ⁵

Wesley Barbosa de Oliveira ⁶

RESUMO

Cada vez mais as empresas são desafiadas a encontrar novas soluções para a melhoria do ambiente organizacional, por meio da simplificação das rotinas, melhoria dos fluxos de comunicação interna, agilidade nas respostas, redução dos níveis hierárquicos e aumento da participação, envolvimento e colaboração de todos os funcionários. Este artigo tem por finalidade relatar a experiência de uma empresa multinacional que atua na produção de alimentos onde está sendo implantado o TAG (Time Auto Gerenciável). Esta ferramenta visa desenvolver habilidade de um time (tomar decisões administrativas e humanas no processo produtivo, alinhadas à visão de negócios), aumentar a capacidade humana com o objetivo de melhorar o desenvolvimento do grupo. As equipes auto gerenciáveis necessitam de uma “interface” com toda a organização e pessoas que possam auxiliar na solução de um problema, que pode depender de fatores externos. Estas pessoas precisam fazer parte da equipe no sentido de compartilhar a visão, ser comprometida e ter uma confiança recíproca com os outros da equipe.

Palavras Chaves: Time Auto Gerenciável, Comprometimento das Pessoas e Autonomia.

¹Graduando em Engenharia da Produção pela faculdade Carlos Drummond de Andrade, andersonarguelo@gmail.com

²Graduando em Engenharia da Produção pela faculdade Carlos Drummond de Andrade, rubenssilvab@gmail.com

³Graduando em Engenharia da Produção pela faculdade Carlos Drummond de Andrade, wmartel2@yahoo.com.br

⁴Professor do Departamento de Engenharia da FATEC Carlos Drummond de Andrade, luis.quintino@outlook.com

⁵Professor do Departamento de Engenharia da FATEC Carlos Drummond de Andrade, profrafaeloliveira@gmail.com

⁶Professor do Departamento de Engenharia da FATEC Carlos Drummond de Andrade, wesley_oliveira@hotmail.com

1. INTRODUÇÃO

Por questões jurídicas a empresa estudada não autorizou a divulgação de sua razão social e, para tanto, usaremos um nome fictício para esta, “Foods do Brasil”.

No atual cenário sabemos que as organizações estão cada vez mais competitivas, onde necessitam produzir mais, utilizando menos recursos possíveis e principalmente, motivar os colaboradores. Cada dia as empresas buscam incansavelmente formas e métodos de melhorar seu desempenho.

Um breve histórico sobre o TAG, EMPOWERMENT; significa dar ao pessoal “autoridade” para fazer mudanças no trabalho em si, assim como na forma que ele é desempenhado (SLACK et al., 1997, p. 311); esta palavra que vemos com tanta frequência nas organizações já vem sendo implantada desde os meados dos anos 60. Esta nova ideia surgiu para substituir os modelos anteriormente implantados onde Frederick Taylor dava ênfase às tarefas e Jules Henri Fayol dava ênfase às estruturas. Nesta nova forma de gestão os funcionários são encorajados e estimulados a solucionar problemas, imaginar e propor novas ideias e formas para executar as tarefas.

A preocupação com o funcionário, cada vez mais, está se tornando prioridade. De acordo com os novos discursos das empresas, os conceitos de equipes e uma administração mais efetiva não vêm de agora. Em 1918 Mary Parker Follett já propunha organizações que aproveitassem melhor o capital humano, não utilizando apenas sua força física, mas também seu saber e toda sua potencialidade (ROBBINS, 2000).

Os dirigentes reconhecem hoje que é necessário gerir os empregados de forma diferente: procurando desenvolver a colaboração e a inovação, promovendo o aprendizado permanente e a partilha do conhecimento, inspirando as iniciativas de cada um pelos valores partilhados. (PARENTE, 2009).

Podemos definir como equipes auto gerenciáveis: são grupos de pessoas que executam trabalhos de forma independente, sem interferência de um chefe específico, tomando as decisões e se responsabilizando por elas (ROBBINS, 2005).

Muitas acreditam que dar poder para o funcionário acaba tornando a empresa um caos. Pelo contrário, os gestores e líderes acabam recebendo novas funções dentro da organização.

No atual contexto ainda existem diversas empresas que mantêm gestores que tratam seus subordinados com autoritarismo, muitos chefes olham para os colaboradores como se fossem inimigos querendo, a todo o momento, roubar seu cargo, com isso passam o mínimo de informações possível e nunca veem nada de bom nos funcionários. São apenas preguiçosos que precisam ser administrados através da imposição, do medo que geram neles (QUADROS; TREVISAN, 2002).

Um alto grau de centralização é indicativo de que os colaboradores necessitam de supervisão rigorosa, pois são considerados inaptos para tomar decisões sobre as tarefas que executam. (MEFFE, 2006).

Com o avanço da implementação da equipe a mesma vem ganhando mais responsabilidade, como de designar tarefas, coordenar e se comunicar com os demais departamentos, o líder do grupo acaba ganhando novos desafios, dentre outros, atuar em dimensão organizacional mais ampla e adotar funções que anteriormente era realizada pelos gerentes intermediários (MEFFE, 2006).

Estes gerentes que possuem esta visão devem entender que os novos ingressantes no mercado de trabalho não querem apenas um salário no fim do mês, desejam poder usar seus conhecimentos, se sentir realizados e se divertir também. Não aceitam ordens sem questionar o por quê de estarem fazendo aquilo que foi determinado e tendem até a desprezar hierarquia (MANZ; SIMS, 1996).

Para Wilson et al (1995), nos casos mais bem sucedidos, os papéis dos líderes são significativamente reformulados, mas continuam sendo bastante substanciais. Geralmente, os novos papéis tendem para tarefas proativas que valorizam tanto as organizações quanto os clientes.

De acordo com (MEFFE, 2006), não é necessariamente verdade que, quanto mais poder tiverem os membros da equipe, menos poder terá o líder. De fato, quanto mais poder e influência tiver o líder, melhor será a situação da equipe.

Analisando o contexto, pode-se entender que em uma situação de equipe, o principal papel do líder passa do papel de dar direções (dizer às pessoas o que fazer ou dar ordens) à oferecer caminhos (criar uma visão de metas compartilhadas). Uma vez que todos estejam comprometidos com essa visão, o gestor ou líder não precisa mais ficar se preocupando com os pequenos detalhes. Logo, neste cenário, o líder passa a assumir o papel de um facilitador de equipe.

2. ESTUDO DE CASO

Todo o estudo relacionado ao TAG para implementação na planta do México surgiu através de duas experiências pioneiras: as minas de carvão de Durham na Inglaterra e na indústria de fiação indiana em Ahmedabad.

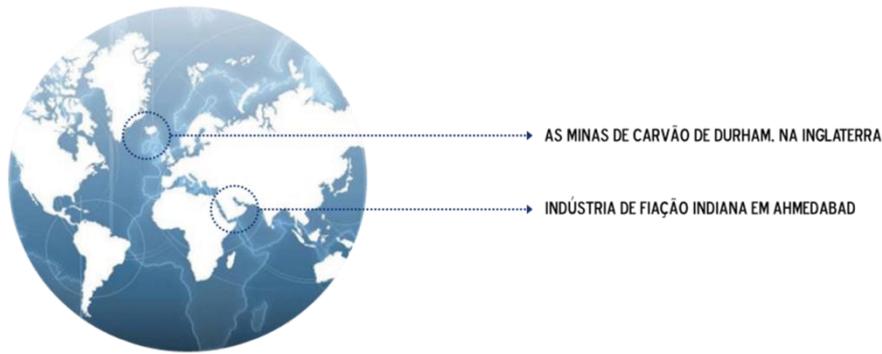


Figura 1. Países onde se iniciou o TAG. Fonte: Imagens cedidas pela empresa

Minas de Carvão (Inglaterra – em 1948) - Os operários constituíam, a princípio, um grupo homogêneo, onde os seus membros eram auto-selecionados e multi-qualificados, realizando cada um, todo o ciclo de extração do carvão como um empreendimento conjunto. O grupo trabalhava sem supervisão e era remunerado como grupo e desenvolvia grande adaptabilidade às condições locais de trabalho. Todo o trabalho era manual contando apenas com ferramentas, o que tornava este trabalho extremamente desgastante.

Em busca de maior eficiência e produtividade, as operações da mina foram mecanizadas, sendo que os mineiros foram organizados em grupos de quarenta homens por veio carbonífero, divididos em sete subgrupos especializados. Cada grupo exigia um diferente nível de habilidade e eram remunerados de forma diferenciada. Os grupos desenvolviam seus trabalhos de forma isolada e necessitavam de supervisão contínua. As diferenças de status entre componentes de diferentes subgrupos eram acentuadas. (E. L. Trist & K. W. Bamforth, 1951).

CIA de Tecelagem e fiação indiana Ahmedabad (1958) – Experiência muito similar à das minas de carvão, no sentido em que uma operação totalmente manual foi automatizada através de máquinas e o resultado foram problemas sociais e psicológicos tanto para a gerência como para os trabalhadores.

O Instituto Tavistock de Londres foi chamado para estudar as razões do não aumento da produtividade com a introdução da mecanização e, além disso, o aumento significativo dos índices de absenteísmo e rotatividade nas minas de carvão. Também foram chamados no caso da tecelagem indiana e, em ambos os casos, se depararam com uma desobediência às bases de proposta de reestruturação, onde os próprios funcionários se organizaram em grupos e subgrupos para realizarem as tarefas. Era o nascimento dos grupos semi-autônomos (apud Lannes, 1999, p. 03-04).

Volvo: 1974 em Kalmar – após o projeto da Volvo, algumas empresas que utilizaram a mesma proposta:

-
- SAAB-SCANIA – Suécia
 - SHELL – Inglaterra e Canadá
 - PHILLIPS – Na Holanda
 - CORNIG GLASS – Inglaterra e Estados Unidos
 - RENAULT – FRANÇA, entre outras.

TAG no Brasil - A experiência pioneira foi a da Rhodia, em São José dos Campos, seguida pela Alpargatas, Cibié, Método, entre outras.

Este estudo possui o objetivo claro de estudar o processo de implantação de equipes de trabalhos consideradas auto gerenciáveis através do estudo de caso dentro de uma organização multinacional do ramo alimentício. Para Munk (1999), uma equipe pode ser considerada um grupo íntegro de colaboradores responsável por todo um processo ou segmento de trabalho. Estes colaboradores são responsáveis não só pela execução do trabalho, mas, também, pelo gerenciamento de si mesmos. Para esse mesmo autor, a estrutura baseada em equipes tem a pretensão de aperfeiçoar, em conjunto, os sociais e técnicos da organização. Pompermayer (2000) apresenta algumas vantagens deste tipo de estrutura como: a maior integração entre os departamentos da organização, a redução dos níveis gerenciais, o ambiente de motivação dos colaboradores. Complementando, Munk (1999) cita ainda, a velocidade de respostas das equipes de trabalho, desenvolvimento da criatividade dos participantes neste tipo de estrutura, a melhor utilização de recursos, a aprendizagem (Multi habilidade), entre outros. Neste estudo de caso mostramos como o TAG está ligado diretamente com a Missão de Manufatura.

2.1 MISSÃO DE MANUFATURA

“Ser a Área de Manufatura mais eficaz da Foods Mundial, em Segurança, Qualidade, Atendimento, Custos e Conceitos Organizacionais, por meio da Ampliação Contínua da Capacidade Humana e Paixão pelos resultados.”

O início do TAG dentro da Foods surgiu na unidade do México em 1996, e após alguns anos de sucesso com essa ferramenta, cascadeou para as fábricas da América do Sul. A estrutura organizacional no Brasil até 1994 era composta por Gerente da Planta, Gerente de Produção, Supervisor de Turno, Supervisores de linha e Operadores. A partir de 1999 a planta de Minas Gerais iniciou o primeiro processo de transformação, todas as áreas de apoio da fábrica começaram um trabalho chamado de Certificação Operacional, ou seja, as áreas como Recursos Humanos, Manutenção e Qualidade realizaram treinamentos operacionais a fim de dar

conhecimentos técnicos a cada área, assim a estrutura passou a ser em 03 níveis, Gerente da Planta, Gerente de Produção e Operadores (eliminação dos níveis de supervisão). O nível hierárquico da planta diminui conforme aumenta o nível de autonomia. Finalmente em 2004 o TAG foi implantado e utilizando apenas dois níveis dentro da cadeia hierárquica, Gerente da Planta e Operadores. O TAG é distribuído em 20% atividades de gestão e 80% tempo operacional.

Existem três pilares onde o TAG está estruturado, “Pilares Saber, Querer e Poder”. Com base na pirâmide de Maslow, a estrutura organizacional para incorporar o TAG está descrita na imagem abaixo:



Figura 2. Pirâmide evolutiva. Fonte: Imagens cedidas pela empresa

1994 – iniciou-se toda a estruturação base para que algumas fábricas pudessem ter o mínimo para as necessidades básicas, algumas plantas comiam em “marmitex”, não havia uma área de entretenimento, etc. Foram construídos restaurantes padronizados, áreas de lazer com mesas de pebolim, sinuca, tênis de mesa e áreas de descanso, apresentação de um plano de carreira, salários competitivos conivente com o salário pago no mercado de trabalho e participação nos resultados na empresa.

1995 até 1998 – Pensando na estrutura que seria implantada aqui no Brasil e visando um plano de carreira a esses operadores, um dos pré-requisitos seria a escolaridade. Alguns programas foram desenvolvidos na companhia para auxiliar aquele colaborador que tem plena capacidade de assumir uma postura de líder, mas não possui sequer o ensino fundamental completo. Havia a necessidade de ensinar essas pessoas como realizar um cálculo estatístico, escrever um e-mail de forma correta ou até mesmo como se expressar durante apresentações. Precisa de noções básicas de limpeza de equipamentos, análises da qualidade e o básico para quem quer trabalhar em uma indústria alimentícia, BPF (Boas Praticas de Fabricação) visando futuramente uma certificação na ISO 22000 – Gestão de Segurança dos Alimentos. Buscando aprimorar as habilidades pessoais,

os operadores foram submetidos a trabalhos em equipe assim como trabalhos voltados à segurança do trabalho.

1999 – Enfim a estrutura utilizada no México veio para o Brasil, em específico nas plantas de Itu e Curitiba, mas ainda não o TAG totalmente formado. No México a nomenclatura utilizada é MOTOR e com esse nome se iniciou o trabalho, posteriormente com todo um trabalho das áreas de apoio, o MOTOR passa a se chamar GSA, cujo significado é Grupo Semi Autônomo, ou seja, neste momento faltam alguns ajustes para que possa funcionar perfeitamente.

2001 – Finalmente o TAG é implantado na planta de Minas Gerais, e deixa de ser o MOTOR, um time semi autônomo, e passa a ser auto gerenciável. Neste momento os operadores passam a ter autonomia para tomadas de decisões que possui grande impacto na companhia. Essa equipe é responsável por Produtividade, Qualidade, Segurança do Trabalho e Recursos Humanos.

2004 – A planta de Minas Gerais passa a ser utilizada como Benchmark (Comparativo) e neste ano as outras plantas seguem o mesmo trabalho realizado a fim de implantar o TAG.

2.2 DESENVOLVIMENTO DA AUTONOMIA EM UMA IMPLANTAÇÃO

O TAG deve conhecer todas as atividades descritas para seu cargo, porém divididas entre times, por exemplo: mensalmente um TAG fica responsável por RH, outro por produtividade, outro por qualidade e assim por diante. Entretanto, o nível de conhecimento deve ser o mesmo, mas não despejar tanta informação. As responsabilidades foram classificadas por níveis:

Nível 1 – Controle e apresentação dos KPIs; Programação de férias; Distribuição de mão de obra na linha; Autorização de parar as linhas; Conceitos de BPF; Processo disciplinar com regras claras; Interferência nos serviços de terceiros (quando falamos de Food Safety).

Nível 2 – Controle e abono de faltas com regras claras; Acompanhamento do plano de ação de produção; Responsabilidade com a qualidade do produto; Contratação e demissão; Controle de materiais de consumo.

Nível 3 – Avaliação de desempenho (alinhando talentos); Manutenção da linha.

Nível 4 – Planejamento e multiplicação de treinamentos; Instalações de projetos e execuções; Decisões relativas à remuneração.

2.3 PILAR SABER

Universidade Foods – Área formada pelo departamento de Recursos Humanos e responsável por preparar um programa de treinamento junto às áreas de apoio, Operação

(Resolução de problemas e Certificação Operacional), Gestão de tarefas (Gestão dos KPI's e tarefas) e Manutenção com carga horária de 689 horas de treinamento.



Figura 3. Horas de treinamentos. Fonte: Imagens cedidas pela empresa



Figura 4. Certificação Operacional. Fonte: Imagens cedidas pela empresa

O TAG possui algumas ferramentas que o auxilia na comunicação entre as plantas: e-mail para garantir informação para todos os operadores e intensificar a troca de informação entre plantas, folhetos eletrônicos chamados “fique sabendo” e “Jornal TAG”.

2.4 PILAR QUERER

PC = Plano de Carreira

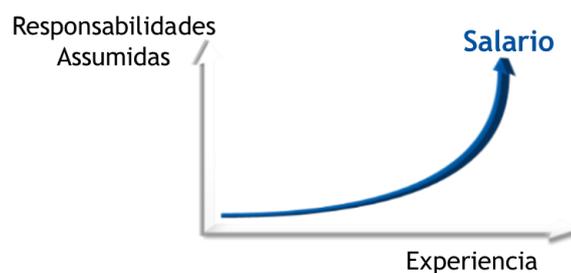


Figura 5. Gráfico “Responsabilidade x Experiência”. Fonte: Imagens cedidas pela empresa

O Plano de Carreira, sem vagas, com esforço e desempenho individual, controlados pelo TAG. O desenvolvimento da carreira ocorre através do controle das responsabilidades.

A cada ano o funcionário assume uma responsabilidade e poderá acumular pontos no PC de acordo com a tabela vigente, com os conceitos 3 ou 4 no programa Alinhando Talentos. E mais 10 pontos por ano de experiência para cada operador, com limite máximo de 100 pontos. Privilegiando os com conceitos 3 ou 4 na avaliação global (Alinhando Talentos).

2.5 REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

O operador recebe o seu salário fixo com um acréscimo chamado remuneração variável. Trata-se de um “plus” em seu salário com base em metas alcançadas durante o mês. O operador recebe um PGV (potencial de ganho variável) onde é dividido em indicadores de qualidade (Foods Challenge/ Quality DOD e Reclamação de Consumidor), indicadores de atendimento (MFR – quantidade de entrega de cada tipo de produto produzido) e OEE (Eficiência de Linha). Quanto maior o seu salário e responsabilidade, maior será a sua remuneração variável.

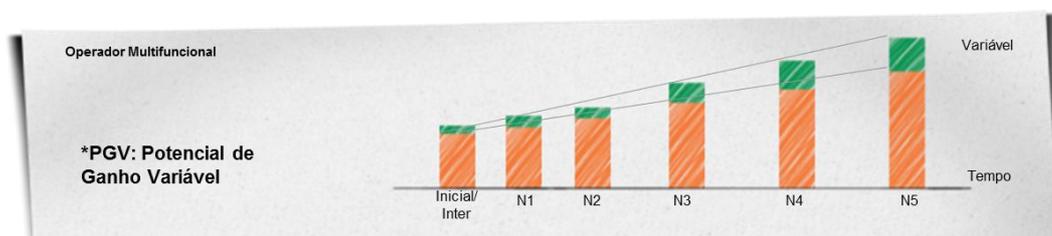


Figura 6. Ganho Variável. Fonte: Imagens cedidas pela empresa

2.6 ESTRELAS DE MANUFATURA

Dentro do Pilar Querer existe o “Estrelas de Manufatura”, programa promovido pela Foods do Brasil que visa a motivação e o reconhecimento de seus colaboradores. Através de ações diferenciadas que reforçam nossos valores, projetos voltados às Melhorias de Processos, aumento da Segurança, elevação dos índices de Qualidade e Atendimento, redução de Custos e Desperdícios, Aumento de Produtividade, e reforços dos Conceitos Organizacionais, é possível melhorar cada vez mais o ambiente de trabalho, se destacar e fazer a diferença para a companhia e resultados.

2.7 PILAR PODER

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO POR PARES

- ✓ Uma vez ao ano;
- ✓ O controlador de RH coordena a reunião;
- ✓ Existe um formulário de avaliação que inclui as principais habilidades do operador multifuncional do TAG;
- ✓ Antecipadamente cada membro preenche um formulário (pre-work) sobre cada um dos participantes da equipe e leva para a reunião;
- ✓ Os feedbacks são dados frente a frente;
- ✓ Os conceitos são decididos em consenso com a equipe;
- ✓ Os valores dos conceitos influenciam no ganho individual de pontos;

3. SET – SITE EXPERT TRAINER

Para se tornar um SET o operador deverá ter o perfil requerido e as vagas terão que ser disponibilizadas, sendo selecionado através de processo seletivo. Além disso, o operador multifuncional deverá ter no mínimo 180 pontos (entre outros requisitos), portanto, um operador de nível 3 poderá evoluir para SET desde que preencha os requisitos.

O SET, entre suas atividades, será um facilitador nos treinamentos operacionais e continuará desempenhando suas atividades como um operador normalmente.

É reconhecido como SET aquele operador que após longos anos de trabalho, possui um conhecimento diferenciado dos demais, ou seja, é considerado pela companhia como um especialista em suas tarefas e por esse motivo, além de operar a linha, também é responsável por:

- ✓ Realizar a Certificação Operacional para operadores multifuncionais do TAG que ainda não foram certificados e para funcionários novos (pode ser realizada a partir de 3 meses de experiência na função);
- ✓ Coordenar o processo na prática, garantir a eficácia da Certificação. O operador que foi certificado num determinado processo só estará apto a operar o mesmo caso ocorra troca de função, o SET deverá comunicar ao RH local o fato e programar com o SET do novo processo ou áreas de apoio uma nova Certificação;

- ✓ Capacitar o TAG em Qualidade, Segurança do Trabalho, Conhecimentos Técnicos do Processo que atua, no dia a dia da operação. O SET é o multiplicador do conhecimento adquirido;
- ✓ Apoiar o TAG a melhorar os indicadores de performance da linha que atua.

3.1 ESCRREVENDO O FUTURO DO TAG

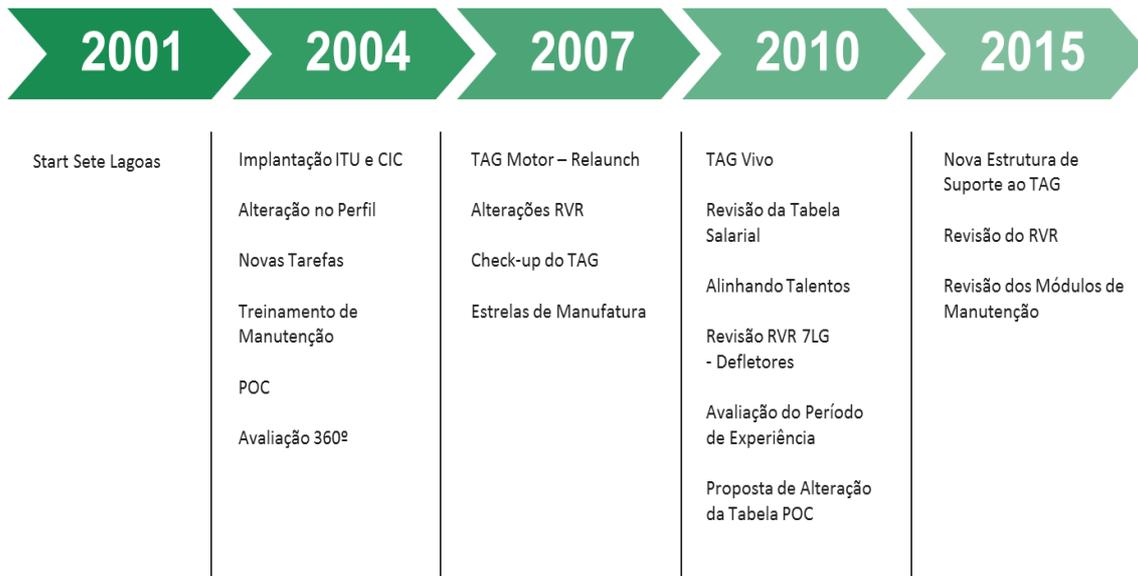


Figura 7. Escrevendo o futuro. Fonte: Imagens cedidas pela empresa

4. RESULTADOS DA IMPLANTAÇÃO DO TAG, ANTES E DEPOIS.

Estrutura Hierárquica e Autonomia:

- **Antes:** Antes de se iniciar o processo de implantação do TAG, a estrutura hierárquica possuía 5 níveis (Gerente da planta, Gerente de produção, Supervisor do Turno, Supervisor da Linha, Operador), existia uma baixa autonomia dos operadores, e existia foco somente nas necessidades básicas (restaurante, salário competitivo, participação nos resultados, etc), na educação necessária, e nos programas de suporte
- **Depois:** Após sua implantação houve redução na estrutura hierárquica pois passou a possuir apenas dois níveis (Gerente de produção e Operadores), além de foco nos pontos acima, também evidenciou-se o desenvolvimento das habilidades pessoais dos operadores e da autonomia. A distância e problemas diminuíram conforme o nível de autonomia aumentou e a hierarquia da planta naturalmente diminuiu. Com a implantação do TAG tudo passou a ser decidido por este time como: a Programação e a Manutenção da linha; a Contratação e disponibilização de funcionários; a Compra de Materiais Indiretos - dentro do budget; a Elaboração de planos de ação; a Avaliação da Equipe

Benefícios e melhorias com o TAG, em produtividade.

Evolução de produção (em toneladas – T) – Realizado.

Referente à planta de LK (uma das últimas a ser implantado o TAG).

Sem o TAG		
Ano	Budget	Realizado
2010	22325	21714
2011	22560	22105
2012	22740	21954

TAG Implantado		
Ano	Budget	Realizado
2013	25985	30332
2014	26232	30627
2015	26984	30722

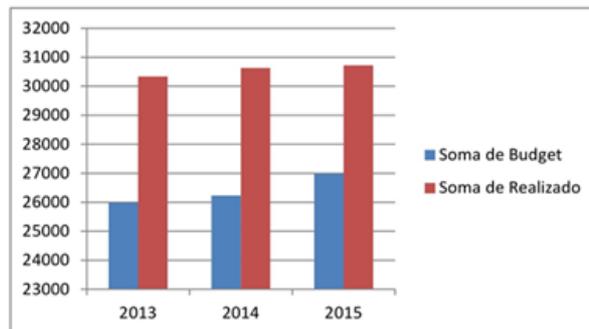
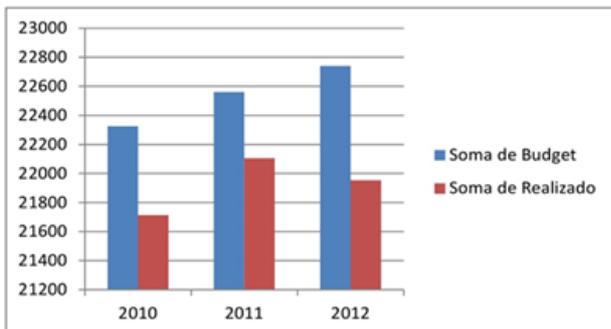


Figura 8. Gráficos Comparativos. Fonte: Dados cedidos pela empresa

Nota-se uma constante evolução na produção da planta LK com a implantação do TAG.

5. CONCLUSÕES

A ferramenta TAG, por não possuir um manual de aplicação próprio, pode sofrer incrementações dentro da companhia, aumentando sua funcionalidade e aplicações, minimizando erros e conflitos, gerando maior confiança e participação dos operadores. Demanda um alto tempo para sua total implantação, justamente para que os funcionários se adequem às regras e que haja perfeito entendimento de como funciona.

É necessário aguardar vaga para ser um TAG e cumprir alguns requisitos para se inscrever. Requer entrevista com um TAG de qualquer nível e autorização do gestor de RH.

Os níveis de conhecimento devem ser lineares entre os TAGs e há algumas exigências, tais como: cursos técnicos, tempo mínimo de empresa, não incidência em advertências ou penalizações, entre outras. A empresa mantém também um sistema chamado Universidade Foods, com o intuito de instruir constantemente os TAGs gerando conhecimento e buscando melhorias contínuas.

Vimos que esta ferramenta propicia maior rentabilidade para os TAGs, por conta de suas remunerações variáveis por pontuação através de cumprimento de metas, podendo ser: melhoria de produtividade, menores perdas de matéria-prima, diminuição do número de reclamações do consumidor.

No caso da empresa desse estudo, essa ferramenta foi inserida exclusivamente na área de manufatura. Área esta que gerava maior Turnover e Absenteísmo.

Concluimos então, que depois de aplicada a ferramenta TAG houve grandes retornos com benefícios e melhorias a todo processo, sendo este através das pessoas (operadores) e para a empresa como todo, pois atingido as metas planejadas, toda estrutura organizacional sofre positivamente com sua aplicação.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marina. PERETA, Maureli Formação de equipes autogerenciáveis: uma análise prática Disponível em:

<http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_12312.pdf> Acessado 22 de Setembro 2016

MANZ, Charles C.; SIMS, Henry P. JR. Empresas sem chefes. São Paulo: Makron Books, 1996.

MACHADO, Beatriz; RODRIGUES, Luis Equipes Autogerenciáveis: a Autonomia como Fator para Aumentar a Satisfação e o Comprometimento dos Funcionários Disponível em:<<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/13620108.pdf>> Acessado em 22 de Setembro de 2016

MEFFE, Cesar H. Implementação de equipes autogerenciáveis em empresa do setor automotivo: um estudo de caso. Disponível em :

<<https://www.unimep.br/phpg/bibdig/pdfs/2006/YMRTFYGECXQP.pdf>> Acessado em 04 de Novembro de 2016.

MUNCK, Luciano. A Efetiva Formação de Equipes de Trabalho. Uma abordagem à Luz das Mudanças Organizacionais. Dissertação (Mestrado). Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1999.

PARENTE, Cristina S. Estudo de caso de implantação de equipes autogerenciáveis em empresa do ramo automotivo Disponível em :<

<http://livros01.livrosgratis.com.br/cp119609.pdf>> Acessado em 30 de Setembro de 2016

POMPERMAYER, Cleonice B. Estruturas organizacionais e sistema de gestão de custos: proposta de um modelo conceitual de gestão de custos para estruturas contemporâneas.2000

ROBBINS, Stephen P. Administração, mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A. & JOHNSTON, R.:

Administração da Produção. São Paulo, Atlas, 1997. Parente, Cristina A.

PEREIRA, Gisele Como motivar-se e motivar sua equipe Disponível em:

<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/11031/como-motivar-se-e-motivar-sua-equipe>> Acessado em 04 de Novembro de 2016

LANNES, Luciano Santos. Equipes auto-gerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação. Revista de Gestão USP – REGE, 1999.