

INFLUÊNCIA DOS ASPECTOS DA ORGANIZAÇÃO RACIONAL DO TRABALHO NAS ESTRATÉGIAS DE MANUTENÇÃO DESENVOLVIDAS EM UMA UNIDADE DE LAMINAÇÃO DE AÇOS PLANOS

Henrique Rodrigues Fernandes¹

Graduando em Engenharia de Produção - IFMG / Congonhas

Jéssica Ribeiro Vieira²

Graduando em Engenharia de Produção - IFMG / Congonhas

Paulo Roberto de Assis³

Graduando em Engenharia de Produção - IFMG / Congonhas

Scheila Cardoso Albuquerque⁴

Graduando em Engenharia de Produção - IFMG / Congonhas

RESUMO

O crescimento da indústria e da competitividade no setor faz com que as organizações busquem qualidade e redução de custos de produção em todos os seus processos para se manter no mercado, sendo assim a manutenção possui uma papel importante dentro de uma organização. O presente artigo tem por objetivo analisar a influência da Organização Racional do Trabalho de Frederick W. Taylor nas atividades de manutenção realizadas em uma unidade de laminação de aços planos.

Palavra chave: Administração científica; Taylorismo; Organização racional do trabalho.

1. INTRODUÇÃO

No início do século XX, a Administração surge como uma ciência que mudaria a forma de gerenciar e supervisionar uma empresa. Surge então a Escola de Administração Científica a qual teve como percussor o engenheiro americano Frederick

Wilson Taylor, que levaria ao extremo suas ideias, bem como seus valores e crenças para o “chão de fábrica”, com o intuito de aumentar a eficiência industrial, tendo como ferramenta primordial a observação e a mensuração dos tempos e movimentos, como forma de elevar os níveis de produtividade por meio das técnicas de engenharia industrial. (SANTOS, 2013)

A ênfase na administração científica de Taylor assenta-se no pressuposto de que se presencia apenas um esgotamento parcial da essência taylorista e “que a sua filosofia e princípios gerais foram mantidos incólumes e embora sejam pouco perceptíveis, encontram-se implicitamente inseridos nas propostas de ‘novos modelos e formas de organização do trabalho’” (GUIMARÃES, 1995).

O taylorismo é a organização do trabalho sistematizada pelo engenheiro norte americano Frederick Taylor, por volta de 1900 e consiste na rígida separação do trabalho por tarefas e níveis hierárquicos (executivos e operários). Existe um controle sobre o tempo gasto em cada tarefa e um grande esforço de racionalização, de forma que a tarefa seja executada num tempo mínimo. O tempo de cada trabalhador passa a ser vigiado e cronometrado, e aqueles que produzem mais em menos tempo recebem prêmios como incentivo; com o tempo todos serão obrigados a produzir mais, em menos tempo (MAXIMIANO, 2008).

Afirma Chiavenato (1997) que com os processos de modernização das empresas, destaca-se a grande importância que deve ser dada às pessoas que nela trabalham. Dentro desse contexto, as organizações passaram a investir mais no capital humano, afinal são as pessoas que fazem a diferença para o negócio. Em outras palavras, o estímulo ao desenvolvimento do ser humano transformou-se num investimento de mão dupla: ganha a empresa que passa a contar com colaboradores mais capacitados, como também o profissional, que adquire novas competências, sejam essas técnicas ou comportamentais.

O crescimento da indústria e da competitividade no setor faz com que as organizações busquem a excelência em todos os seus processos em busca da máxima qualidade e da redução dos custos de produção, quesitos fundamentais para a manutenção do negócio e a sobrevivência no mercado. Neste panorama, a manutenção possui um papel de destaque, deixando o estigma de tarefa de urgência, realizada para sanar falhas inesperadas e firmando-se como atividade fundamental, que mantém as unidades produtivas em condições de operação, atuando preventivamente, evitando quebras e interrupções não programadas na produção.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo do estudo em questão é analisar se a organização de trabalho moderna é influenciada pelos aspectos Taylorista.

2.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Este artigo apresenta e analisa as estratégias de manutenção desenvolvidas em uma unidade de laminação de aços planos, utilizando como base os aspectos da organização racional do trabalho.

3. PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR

Chiavenato (2003) relata que existem quatro princípios de Taylor que devem ser seguidos, sendo eles:

- Planejamento onde se deve substituir a improvisação pela ciência através do planejamento do método de trabalho;
- Preparo onde é realizado o preparo das máquinas e equipamentos em um arranjo físico e disposição racional;
- Controle onde a gerencia deve cooperar com os trabalhadores para que a execução seja a melhor possível;
- Execução onde distribui as atribuições e responsabilidades para que a execução do trabalho seja disciplinada.

Taylor não só defendia o pagamento por peça produzida, mas ainda um pagamento não linear, isto é, a remuneração por peça tinha um determinado valor até atingir a meta estabelecida, assim que a meta fosse atingida, e um valor mais alto se produzisse a mais (LACOMBE & HEILBORN, 2003).

Outra contribuição de Taylor é chamada de estrutura funcional de Taylor, apesar de já não poder ser utilizada atualmente, serviu de base para outras formas de

organização e para a identificação das funções a serem exercidas nessa área (LACOMBE & HEILBORN, 2003).

De acordo Kwasnicka (2006) as principais características da administração científica são: a visão e a caracterização da administração como ciência, o conceito de divisão e especialização do trabalho, o conceito de especialização da supervisão funcional, o conceito de recompensas salariais e financeiras, o conceito de influência da psicologia no trabalho, o conceito de eficiência e seus componentes, o conceito de controle de produção comparando a padrões.

3.1 ESTUDO DE MOVIMENTOS E TEMPOS

O Estudo de Movimentos e Tempos visa racionalizar o trabalho e alcançar a otimização da relação tempo-esforço, procurando identificar os melhores movimentos e tempos na execução de uma tarefa (RIBEIRO, 2005).

O Estudo de Movimentos e Tempo (EMT) decide duas questões aflitivas para o empregado, a do tempo e a do esforço, empregando na avaliação do EMT aparelhos e formulários, onde Taylor acreditava que todo e qualquer trabalho admitia uma fórmula para ser aperfeiçoada, mas para isso era preciso estudar a tarefa, o local de trabalho, as máquinas e ferramentas (RIBEIRO, 2005).

Ribeiro (2005) relata que as vantagens de utilizar o EMT são: trabalho racionalizado, maior produtividade, menor fadiga, maiores salários, bem estar social e ascensão profissional.

3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

De acordo Bernardes (2007) existe algumas vantagens de se utilizar a Administração Científica, sendo elas:

- Otimização dos movimentos, redução dos tempos de produção;
- Racionalização da seleção e do treinamento;
- Melhoria da eficiência do operário, mais rendimento da produção;
- Distribuição uniforme do trabalho;
- Estabelecimento de base uniforme para salários e prêmios;

- Definição mais precisa do custo unitário.

Benome (2009) relata que houve várias críticas para a Administração Científica sendo elas: a abordagem do sistema fechado, abordagem incompleta da organização, superespecialização do trabalhador e a visão microscópica do homem.

4. HISTÓRICO DA MANUTENÇÃO

De acordo com Monchy apud Wyrebski (1997), o termo "manutenção" teve origem no vocábulo militar, com o sentido de manter o efetivo e o material nas unidades de combate. No caso das unidades de produção, o combate é principalmente econômico. O termo "manutenção" começou a ser utilizado na indústria, nos Estados Unidos da América, por volta do ano 1950.

Segundo Tavares (1999), em 1950 com o desenvolvimento da indústria para atender aos esforços pós-guerra, os gerentes da manutenção observaram que o tempo gasto para diagnosticar as falhas era maior do que o tempo necessário para efetuar o reparo, e selecionaram equipes de pessoas especializadas e qualificadas para planejar e controlar a manutenção preventiva e analisar causas e efeitos dos problemas encontrados.

Conforme Pinto e Xavier (2006), a partir da década de 70 as indústrias passaram por mudanças significativas. As paradas de produção que sempre diminuíram a capacidade de produção aumentaram os custos e afetou diretamente na qualidade final do produto, fazendo com que surgissem outras formas de manutenção para reduzir tempo de parada.

Tavares (1999) faz a afirmação de que a maioria das indústrias de países ocidentais até a década de 80 tinha um objetivo bem definido: obter o máximo de lucro em um investimento realizado. Porém os consumidores passaram a exigir qualidade nos produtos, fazendo com que as empresas considerassem o fator qualidade como, necessário, para se manter competitivo no mercado, principalmente no mercado internacional.

Na opinião de Pinto e Xavier (2006), atualmente as indústrias fazem grandes investimentos no que diz respeito à manutenção, pois vale muito mais realizar uma vistoria completa do equipamento, checando todos os pontos críticos e também verificando se tem peças de reposição, do que acontecer algum tipo de parada inesperada no equipamento.

4.1 DEFINIÇÃO DE TIPOS DE MANUTENÇÃO

Segundo a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT), manutenção é o conjunto de todas as ações necessárias para que um item seja conservado ou resultado de modo a poder permanecer de acordo com uma condição especificada.

Já Ferreira (1999) define manutenção como as medidas necessárias para a conservação ou a permanência de alguma coisa ou de uma situação, ou ainda como os cuidados técnicos indispensáveis ao funcionamento regular e permanente de motores e máquinas.

A ABNT traz conceitos referentes a defeito e falha de equipamentos:

Defeito: Segundo a ABNT defeitos são “ocorrências dos equipamentos que não impedem seu funcionamento, todavia a curto ou longo prazo podem acarretar indisponibilidade”.

Falha: Segundo a ABNT, são “ocorrências que impedem o funcionamento de equipamentos”.

Para Garcia, Junior e Junior (2006) é possível resumir o papel da manutenção em um sistema de produção, como a maior disponibilidade confiável de planta industrial ao menor custo, ou seja, quanto maior esta disponibilidade menor será a demanda de serviços e conseqüentemente, de custo, dessa forma, favorecendo o crescimento da produtividade da manutenção.

Pinto e Xavier apud Garcia, Junior e Junior (2006) dividem em sete métodos a maneira pela qual é feita a manutenção, segundo eles, os tipos de manutenção são:

Manutenção corretiva não planejada: Essa forma de manutenção é realizada após uma falha não esperada do equipamento, ou se seu desempenho for menor que o esperado. A utilização deste método possui um alto custo, pois a falha inesperada de um equipamento pode gerar perda da qualidade do produto, perdas de produção, e por não existir um planejamento para a execução, pode gerar elevados custos indiretos de manutenção.

Manutenção preventiva: A manutenção preventiva é realizada com o objetivo de reduzir ou evitar a falha ou a queda no desempenho, com um planejamento previamente elaborado e baseado em intervalos definidos de tempo. Para realizar este tipo de manutenção temos que paralisar o processo produtivo. Do ponto de vista da confiabilidade, a filosofia deste método é bastante válida, porém, na prática podem

ocorrer resultados indesejáveis como defeito de material novo aplicado ou a introdução de falhas por falha humana.

4.2 PLANO DE MANUTENÇÃO

Campos e Belhot (1994) destacam que numa empresa existe a necessidade de um plano de manutenção em curto prazo, que pode variar de alguns dias até meses, visando à adoção de políticas de manutenção apropriadas para as operações de reparo, substituição e recondicionamento dos sistemas e componentes, de modo que o processo decisório final seja o maior favorecido.

Campos e Belhot (1994) também nos dizem que o plano de manutenção deve estar em conformidade com a estratégia de controles de recursos adotada pela empresa, uma vez que o custo da manutenção influencia sensivelmente as estruturas organizacionais e administrativas vigentes.

É objetivo do plano de manutenção reduzir as interrupções aleatórias no funcionamento das máquinas que executam os serviços. Assim, um programa de manutenção preventiva deve ser elaborado a partir de um minucioso estudo de cada peça ou parte principal dos veículos. Em um plano de manutenção devem estar presentes sete condições (CAMPOS; BELHOT, 1994):

- Estudar as condições reais de funcionamento dos equipamentos;
- Analisar as falhas e defeitos observados, sobretudo as falhas mais frequentes;
- Analisar um sistema apropriado de lubrificação e normalização dos lubrificantes utilizados;
- Estudar o estoque mínimo de peças de reposição para evitar perdas de produção;
- Estudar as ferramentas especiais necessárias à manutenção e ao conserto dos equipamentos;
- Estudar possíveis modificações nas instalações, para permitir uma manutenção mais fácil e rápida;
- Estudar possíveis modificações de layout da oficina, de modo a evitar perda de tempo.

5. RESULTADOS E TÉCNICAS

MORGAN (1996) afirma que, na Administração Científica, as organizações podem ser vistas como máquinas, através do processo chamado de mecanização. Neste processo, a maior preocupação concentra-se no “como”, ou seja, na forma de executar as atividades. “Crescentemente aprendemos a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e a nossa sociedade, moldando a nosso mundo em consonância com princípios mecânicos” (MORGAN, 1996, p. 22). Para muitos, este movimento trouxe principalmente ganhos elevados. Para outros, tal progresso veio acompanhado de doses exageradas e não compensadoras de alienação humana.

Nos dias atuais, o processo de manutenção deve ser bem executado e planejado para evitar retrabalho e perdas por parada de equipamentos por. Com esse propósito, toda atividade de manutenção preventiva e inspeção deve ser bem detalhada para que o executante faça da melhor forma possível, com menor custo e melhor eficiência. Para isso são criados os planos de manutenção. Os planos de manutenção geralmente criados pelos engenheiros de área são feitos com base nos manuais de equipamentos, condições de área e experiência da equipe. Estes planos de manutenção contemplam todas as atividades de manutenção que os equipamentos de responsabilidade da equipe precisa para manter o funcionamento. O plano de manutenção consiste em criar um modelo de ordem de serviço e cadastrar num sistema de gerenciamento. Este modelo de ordem deverá conter o passo a passo da atividade, tempo de cada tarefa, material necessário, quantidade de mantenedores necessários para execução da ordem ferramentas e EPIs. A periodicidade da execução desta ordem também deve ser cadastrada, pois assim o próprio sistema ira criar outra ordem de serviço quando estiver terminando o intervalo de tempo entre ordens. Como pode ser observado, toda atividade de manutenção preventiva e inspeção estão diretamente ligados aos aspectos da organização racional do trabalho.

Segundo TAYLOR (1990) existe uma maneira certa para cada movimento, que descoberta e adotada, maximiza a eficiência do trabalho. Para encontrar esta maneira correta, Taylor recomenda estudos dos movimentos dos trabalhadores, identificando os úteis e eliminando os inúteis. Além disso, o estudo deve registrar o tempo ideal para a realização das atividades. Assim, torna-se fácil determinar, cientificamente, um ritmo ideal de trabalho. Segundo MAXIMIANO (2004), este princípio também foi bastante estudado por Frank e Lillian Gilbreth, contemporâneos de Taylor.

A ordem de serviço caracteriza este aspecto, pois consiste em um passo a passo para a realização da atividade de uma forma mais coesa e objetiva, pois esta manutenção deve ser feita conforme descrito em manuais e experiências já observadas. No planejamento de um plano de manutenção todos os passos da atividade são analisados e descritos de forma a facilitar o entendimento, reduzir tempo ocioso, eliminar tarefas desnecessárias e deixar materiais e ferramentas preparadas para execução. É possível notar também que todo este planejamento está diretamente ligado a outro aspecto da organização racional do trabalho, o estudo da fadiga que visava evitar movimentos inúteis na execução de uma tarefa.

Os mantenedores responsáveis pela manutenção preventiva são especializados em determinadas tipos de equipamentos como máquinas de grande porte, pontes rolantes, compressores, manutenção geral. Segundo Kardec e Nascif (2012), as pessoas são a alma e o caráter de uma organização e é preciso que elas sejam capazes de se autodirigir e de se auto controlar na maioria das situações. Assim cada atividade oriunda do plano de manutenção é observado o tipo de equipamento e criticidade para que seja direcionado para a equipe responsável. A cada dia a equipe se torna mais especializada em determinados equipamentos. No processo de inspeção, a linha de produção é dividida em áreas de acordo com a quantidade de inspetores. Cada inspetor fica responsável pelo gerenciamento da manutenção naquela área sendo como atribuição a inspeção dos equipamentos, tratamentos de ocorrências e análise de falhas. As inspeções são geradas também conforme um plano de manutenção onde as ordens são geradas periodicamente possuindo um detalhamento de cada componente a ser inspecionado tornando a inspeção mais objetiva possível. Para Kardec e Nascif (2012) a inspeção de manutenção pode ser enquadrada como sendo manutenção baseada na condição, isto é, o equipamento sofrerá manutenção se isto for indicado por evidências objetivas. A etapa de acompanhamento, monitoramento e diagnóstico se seguirá ação corretiva para restaurar a condição original do equipamento. Realizar a manutenção corretiva planejada e antes da quebra, tornará mais simples a atividade e como menor custo. Outro aspecto da organização racional do trabalho pode ser observado neste processo, à divisão do trabalho e especialização do operário.

Uma vez determinada a melhor maneira de executar cada uma das atividades da organização, o que MOTTA (1998) define como fixar os padrões de produção, é preciso encontrar quem a realize. Taylor partiu do pressuposto que existem pessoas ideais para cada tipo de trabalho, definindo o que chamou de “homem de primeira classe”, o qual

deveria servir como base para os estudos de tempos e movimentos. Estes homens deveriam ser muito mais produtivos do que a média dos homens.

O conhecimento técnico é entregue através de cursos específicos na empresa ou fora dela e treinamento no trabalho. Isso é conhecido como qualificação. Para KARDEC e NASCIF (2012) não existe processo que atinja bons resultados se não for através de pessoas qualificadas, certificadas e motivadas. As empresas buscam obter saltos qualitativos na qualificação da sua força de trabalho própria e contratada em parcerias com SENAI. Foi possível observar na empresa estudada, a busca por profissionais em escolas técnicas e ensinos profissionalizantes, que geralmente são jovens e buscam o primeiro emprego. Estes jovens iniciam sua carreira profissional em atividades mais simples de execução de ordens de manutenção preventiva. Com o passar do tempo vão sendo classificados e se especializando em determinadas áreas. A empresa possui um plano de carreira que o profissional pode se capacitando e de acordo com as oportunidades, vão crescendo de cargo podendo alcançar níveis gerenciais. Para cada tipo de cargo possui uma série de atribuições necessárias para ocupação de tal cargo.

TAYLOR (1990) afirma que os incentivos do tipo econômico são os mais importantes para os trabalhadores. A escolha deste tipo de incentivo, conforme MOTTA (1998) foi uma consequência natural do pressuposto do “homo economicus”. Deve-se pagar mais a quem produz mais.

Muitas formas de incentivo foram desenvolvidas desde a ideia inicial de Taylor, e muitas ainda continuam a ser desenvolvidas, não somente para os trabalhadores como para os gerentes. LOCKE (1982) destaca também que muitos dos conflitos entre administração e empregados, que são vivenciados nos dias de hoje, tem sua origem na discussão sobre os incentivos econômicos. Um bom exemplo disso são as negociações entre sindicatos a respeito de dissídios periódicos de categorias. As negociações entre empresa e sindicato não são realizadas de forma clara e muitas vezes é possível observar certo desequilíbrio e receio do sindicato na busca de atender as expectativas dos empregados. Por parte da empresa sempre é demonstrado um cenário de desafios para próximo ano logo no início das negociações, criando nos empregados certa insegurança e assim aprovar a contra proposta da empresa. A reunião de aprovação ou recusa ocorre de forma aberta, sendo possível todos os supervisores observar os empregados que estão recusando ou aprovando.

A empresa possui um programa de incentivo salarial de acordo com o atingimento de algumas metas pré-estabelecidas. Porém algumas delas não são bem

definidas sendo estipulados valores que nunca foram alcançados pela equipe, ou seja, impraticáveis. Isto faz com que a equipe tenha uma perda nesta meta reduzindo o valor do prêmio. Isto faz com que o programa não seja um fator de incentivo para os empregados. A empresa ainda tem outros programas que são mais valorizados. Um deles estimula as ideias dos empregados, pois uma ideia implantada ajuda a empresa a reduzir custos, aumenta produção ou diminuir graus de risco de acidentes e pode gerar prêmios aos empregados.

De acordo com LOCKE (1982), antes da Administração Científica, cada um dos trabalhadores trazia a sua própria caixa de ferramentas para o trabalho. Isso resultava em grande ineficiência, pois dificilmente as ferramentas utilizadas eram as mais adequadas. MAXIMIANO (2004) afirma que Taylor trabalhou bastante na padronização do desenho e utilização das ferramentas. As ferramentas e procedimentos eram padronizados de acordo com o que se mostrava mais efetivo num dado contexto, com base nos resultados dos experimentos. MOTTA (1998) destaca que esta técnica pode ser entendida como um complemento à técnica dos estudos de tempos e movimentos.

Além dos mantenedores de execução de ordens preventiva e inspeção, a equipe possui ainda mantenedores de manutenção corretiva. Estes funcionários trabalham em regime de turno e atuam quando o equipamento falha ou quebra. No contexto de padronização, podem ser observado que a ordem de execução preventiva e inspeção são formas de padronização de suas atividades. Para os funcionários de corretiva a padronização é feita em forma de padrões operacionais que detalham algumas atividades de corretiva como troca de algum componente, uma verificação de funcionamento de um sistema, entre outros. Estes procedimentos são criados pelos pela equipe em geral, discutidos e registrados. Assim facilita a atuação da equipe da corretiva reduz o tempo de parada da linha de operação e diminui o risco de acidente.

MOTTA (1998) ressalta que, com a Administração Científica, a importância do administrador aumentou bastante. Até então, os gerentes participavam muito pouco da produção. Agora “precisavam planejar precisa e exaustivamente a execução de cada operação e de cada movimento” (MOTTA, 1998, p.7).

A equipe possui um gestor que repassa as ações gerenciais da empresa para os funcionários, discute as dificuldades e busca recursos necessários para permitir a execução das atividades.

As empresas buscam a maior produtividade dos colaboradores, menor custo de transformação e maior rendimento da sua mão de obra. Na manutenção a necessidade de

realizar uma atividade da melhor forma possível evitando retrabalho busca a todo o momento a influência do taylorismo, necessitando de procedimentos e padrões de trabalho. Outro aspecto bem visível na empresa é o conceito do homo economicus que de certa forma deveria criar um incentivo adicional para os colaboradores realizarem suas atividades da melhor forma possível, porém ao mesmo tempo, a empresa cria programas onde as atitudes dos colaboradores não são suficientes para conquistar os objetivos dos programas e mesmo depois de todo o esforço a mais não é recompensado. Nos tempos atuais, a redução de custo para garantir a sobrevivência da empresa e a necessidade de estar empregado deveria ser uma relação mais transparente e que a empresa garantisse uma condição melhor para seus funcionários e estes, realizarem suas atividades da melhor forma possível, buscando o melhor para ambas as partes.

6. CONCLUSÃO

“Apesar da teoria clássica da organização ter sido criticada por outros teóricos, ela foi bem recebida durante algum tempo por administradores na prática. Talvez porque a teoria clássica das organizações tem ajudado a isolar para o administrador atuante as principais áreas de importância prática. Acima de tudo, a escola clássica das organizações tornou os administradores conscientes dos tipos básicos de problemas que eles teriam de enfrentar em qualquer organização” (STONER, 2012, p. 28).

Para que seja alcançada a maior produtividade, menor custo e qualidade de processos são necessários à busca constante de procedimentos e padrões de trabalho. Portanto, conclui-se que por mais que nos conceitos atuais da administração há uma busca constante pela melhoria dos processos de gestão voltada para as valorizações e independências das pessoas, a gestão dos processos de manutenção desta organização tem como origem os aspectos fundamentais das teorias de Taylor.

7. REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

1. Kardec, Alan; Nascif, Julio. **MANUTENÇÃO: FUNÇÃO ESTRATÉGICA**. 2012, 4ª Edição.
2. Stoner, James A. F; Freeman, R. Edward. **ADMINISTRAÇÃO**. 2012, 5ª Edição.
3. SANTOS, Valério Givisiez Vilete. **A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA E SUA COLABORAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI**. Aracruz: Face - Faculdade Casa do Estudante, 2013. 13 p.
4. TRINDADE, Fernanda Esmério. **ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA DE TAYLOR E AS “NOVAS FORMAS” DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: POSSIBILIDADES DE COEXISTÊNCIA? UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA TÊXTIL CATARINENSE**. 2004. 2013 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
5. ARAÚJO, Carlinda; FERNANDES, Fabiana; SABOYA, Maria Clara Lopes. **TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA C&A**. **E-faceq: revista dos discentes da Faculdade Eça de Queirós**, Jandira, v. 1, n. 4, p.1-27, ago. 2013. Disponível em: <<http://www.faceq.edu.br/e-faceq/downloads/numero04/3-treinamento-e-desenvolvimento.pdf>>. Acesso em: 08 jan. 2016.