

Validação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP's) para Desenvolvimento de Time Auto-Gerenciável (TAG)

Rafael Henrique Mainardes Ferreira (Centro Universitário Campo Real) prof_rafaelferreira@camporeal.edu.br

Fernanda Raine da Silva (Centro Universitário Campo Real) adm-fernandasilva@camporeal.edu.br

Rafael de Oliveira Raposo (Centro Universitário Campo Real) adm-rafaelraposo@camporeal.edu.br

Resumo:

A presente pesquisa tem como principal objetivo a demonstração de vantagens obtidas pela implantação de um processo operacional autogerenciável, possibilitando a formação de um Time Auto Gerenciável (TAG) em uma empresa franqueada de Guarapuava-PR. Utilizando-se de abordagem qualitativa, a pesquisa pretende reunir informações em forma de depoimentos e opiniões dos colaboradores da empresa, de forma a confrontar os aspectos de melhorias ou necessidades após a implementação dos Procedimentos Operacionais Padrão (POP's). Verificou-se, primeiramente, que após implantação dos POP's houve mudanças significativas em diversos aspectos das tarefas realizadas dentro da organização, tornando os processos mais independentes em relação ao panorama anterior a implantação, acarretando, ainda, na otimização de recursos da organização. É visível que a formação de um TAG em uma organização demanda esforço, verificação de necessidades e estabelecimento de metas e critérios a serem seguidos. Portanto, o presente trabalho proporcionou os benefícios oriundos dessa formação, de forma a explicitar os benefícios e melhorias, em primeiro plano, ocasionando em processos graduais e propondo uma gestão participativa e mais independente.

Palavras chave: Times Auto Gerenciáveis. Autogerenciamento. Equipes Auto Gerenciáveis. Procedimentos Operacionais Padrão.

Validation of Standard Operating Procedures (SOPs) for Self-manageable Team (SMT) Development

Abstract:

The present research has as main objective the demonstration of advantages obtained by the implantation of a self-manageable operational process, enabling the formation of a Self-manageable Team (SMT) in a franchised company of Guarapuava-PR. Using a qualitative approach, the research intends to gather information in the form of statements and opinions of the company's employees, in order to confront aspects of improvements or needs after the implementation of the Standard Operational Procedures (SOPs). It was verified, first, that after the implementation of SOPs there were significant changes in several aspects of the tasks performed within the organization, making the processes more independent in relation to the previous scenario of implementation, also leading to optimization of the organization's resources. The formation of a SMT in an organization demands effort, needs verification and establishment of goals and criteria to be followed. Therefore, the present study provided the benefits of this training, to make explicit the benefits and improvements, in the foreground, leading to gradual processes and proposing a participative and more independent management.

Key-words: Manageable Auto Times. Self-management. Self-Managed Teams. Standard Operating Procedures.

1. Introdução

Administrar estrategicamente uma empresa permite definir a missão, os objetivos e ações a serem desenvolvidas na organização, buscando fazê-la interagir de forma competitiva com o ambiente em desenvolve sua atividade. Com a facilidade na aquisição e implantação de novas tecnologias, as organizações buscam novas estratégias para estimular a inovação e a criatividade e ao mesmo tempo controlar seus custos para se manter competitiva no mercado.

Dada essa necessidade de atualização constante, as organizações buscam cada vez mais independência no desenvolvimento e implantação de novas estratégias para se perpetuar no mercado (LAPENDA, 2012; SACHS, 1995). Dessa forma, surgem os Times Auto Gerenciáveis (TAG), com uma proposta de melhorar o desempenho de equipes descentralizando tarefas/atividades, assim permitindo que o gestor dedique a maior parte de seu tempo na administração estratégica, definindo os objetivos, metas e estratégias para a organização (ARBIX; MIRANDA, 2018).

Registros de autogerenciamento nas empresas existem desde meados da década de 1950, surgiu como uma contraproposta em relação aos modelos de Taylor e Fayol, que tinham como foco a tarefa e a estrutura e como elas poderiam aumentar a produção (MACHADO; RODRIGUES, 2014; SILVA; GIL, 2010). O autogerenciamento enfatiza a relação entre colaboradores e organização, onde o colaborador deixa de ser uma fonte de força de trabalho e passa a ter responsabilidades compartilhadas e entender e compreender de todos os processos da organização ou departamento/setor que faz parte, gerenciando os recursos de forma a atingir metas e objetivos da organização, sem uma supervisão direta (MACHADO; RODRIGUES, 2014; BIANCO; GOMES; VERGARA, 2013).

Robbins (2005) define equipes autogerenciáveis como grupos de pessoas que realizam tarefas de forma independente sem a supervisão de um chefe direto, gerenciando recursos. Nessa premissa, as atribuições a serem executados pelos membros é de iniciativa do próprio grupo alternando com as mudanças de contexto e as necessidades para alcançar o bem comum.

De acordo com Hitchcock e Willard (1995) umas das vantagens das equipes autogerenciáveis é o aumento da criatividade e inovação, pois a equipe possui uma visão geral dos processos, podendo assim encontrar maneiras mais eficientes de execução das tarefas.

Yeatts e Hyten (1998), enfatiza que para chegar na efetividade, uma equipe autogerenciável deve ter um alto desempenho e para isso deve-se ter um grande cuidado com fatores como os processos da organização, treinamento dos colaboradores, as características dos indivíduos da equipe e na formação da equipe.

O presente artigo tem como objetivo apresentar a vantagem da implantação de Times Auto- Gerenciáveis (TAG) em uma empresa franqueada do município de Guarapuava-PR. Utilizando-se de metodologia qualitativa e quantitativa, a pesquisa pretende alcançar como hipóteses a otimização dos processos dentro de uma franquia, descentralização de atividades e a obtenção de vantagens competitivas no mercado em que está inserida.

2. Autogerenciamento como Propulsor de Processos

As empresas autogerenciáveis podem ser definidas como multifuncional responsável por todas as atividades do segmento de trabalho, que administra seus próprios recursos internos e é avaliada por meio da utilização de indicadores de desempenho conhecidos por todo o grupo

(DEVARO, 2006).

De acordo com os registros encontrados o autogerenciamento surgiu na década 1950, sendo uma contraproposta em relação aos modelos de administração de Fayol e Taylor, que tinham como foco a execução das atividades/tarefas, layout e a estrutura física da organização, com objetivo de aumentar o volume de produção e baixar custos, já o autogerenciamento tem como foco a relação entre colaborador e organização, podendo ser utilizada para tornar-se uma organização cada vez mais eficaz (MACHADO; RODRIGUES, 2014; BIANCO; GOMES; VERGARA, 2013; SILVA; GIL, 2010).

2.1 Ferramentas para o Autogerenciamento

Identificou-se as teorias que respondem e favorecem às necessidades de uma empresa autogerencial: A Liderança Situacional, Feedback 360°, Endomarketing, Empowerment e os POP - Procedimentos Operacionais Padrão.

a) **Liderança Situacional:** o fator chave na Liderança Situacional é a necessidade de o líder desenvolver sua sensibilidade e percepção, diagnosticando sua equipe para que possa definir como irá se comportar. Isso se deve ao fato de que sem qualquer situação em que uma equipe possa estar, a liderança sempre deverá realizar sua função básica de gerir, com atenção concentrada nos objetivos e resultados. Com a aplicação da Liderança Situacional, é possível desenvolver os membros de uma equipe. Conforme Cavalcanti (2002, p. 23), ela objetiva levar os indivíduos ao seu mais elevado nível de desempenho a partir da liderança eficaz de “um a um”. Ela baseia-se em criar uma combinação entre o nível de desenvolvimento de um indivíduo (várias combinações de competência e comprometimento) para atingir um determinado objetivo ou realizar uma tarefa e o estilo de liderança (várias combinações de comportamento de direção e apoio) que o líder usa;

b) **Feedback 360°:** a avaliação de desempenho e a comunicação organizacional assumem um papel central nas organizações, tornando-se responsáveis por desempenhos mais eficazes dos colaboradores e, conjunto, por uma maior eficácia organizacional (AGUINIS, 2007). A metodologia 360° tem como objetivo a mudança comportamental dos envolvidos, principalmente ao nível do desenvolvimento das suas competências, para que as alterações comportamentais possibilitem uma eficácia organizacional. Nesse sentido, esta metodologia enquadra-se no âmbito de um sistema de gestão e de avaliação de desempenho (BRACKEN, TIMMRECK; CHURCH, 2000; CAETANO, 2008);

c) **Endomarketing:** é uma palavra criada por Saul Bekin e patenteada por ele em 1995. Ainda segundo Bekin (2004), trata-se de ações de marketing voltadas aos empregados de uma empresa. Tem como objetivo mobilizá-los buscando o alinhamento necessário para alcançar os objetivos e metas da organização. O que se busca agora no endomarketing é junção da boa comunicação e os demais procedimentos padrões da empresa. Padrões, entendimento e alinhamento. Todos devem entender o que fazer, por que e como seus resultados se relacionam aos dos outros e aos objetivos da organização. Motivação é primordial no alinhamento e o comprometimento, elementos essenciais na busca de resultados, e o instrumento para que isso aconteça é o Endomarketing.

d) **Empowerment:** é um modelo de gestão estratégica que para o melhor aproveitamento das capacidade dos colaboradores nas organizações através da disseminação de poder. O movimento de *empowerment* é consequência de uma evolução nas concepções de autonomia e responsabilidade dos indivíduos e seu objetivo é a autonomia das pessoas e a sua participação na tomada de decisão, numa perspectiva de parceria. Isto exige uma mudança de atitude dos

profissionais, principalmente em relação à partilha do poder e ao reconhecimento das capacidades dos indivíduos (RODRIGUES; SANTOS, 2001; FAZENDA, 2003; OLIVEIRA; ROCHA, 2008). Na prática, o *empowerment* é fundamental para libertar a empresa do vício da centralização das decisões, que a torna lenta e burocrática.

e) Procedimentos Operacionais Padrão (POP's): Os Procedimentos Operacionais Padrão - POP's buscam a padronização dos processos, permitindo a verificação de cada uma das suas etapas tornando os processos efetivos, minimizando a ocorrência de falhas. São documentos que definem as atividades críticas, a sequência em que as atividades devem ser executadas, quem é responsável, o que será utilizado na execução e como deve ser avaliado (FALCONI, 2013). Grönroos (1995) complementa quando dispõe que “um serviço eficaz requer pessoas que compreendam a ideia”. Portanto é necessário, que todos da organização além de compreender, vivenciam o negócio. Bekin (2004) apresenta esses procedimentos como necessários para se cultivar o ambiente onde o empregado e a organização estabelece um vínculo e se posicionam como parceiros em busca de uma gestão autossustentável.

3. Metodologia

A metodologia demonstra todos os procedimentos realizados no estudo ou pesquisa para chegar a um determinado resultado, para Barros e Lehfeld (2006, p. 2) “é a aplicação do método, através de processos e técnicas, que garante a legitimidade do saber obtido”. Ainda de acordo com Fachin (2006, p. 29), “todo trabalho científico deve ser baseado em procedimentos metodológicos, os quais conduzem a um modo pelo qual se realiza uma operação denominada conhecer, outra agir e outra fazer”.

Do ponto de vista da natureza a pesquisa se caracteriza como aplicada, pois de acordo com Gil (2008, p. 27) pesquisa aplicada “tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas dos conhecimentos”.

Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa se caracteriza como qualitativa e quantitativa, pois baseia-se em panoramas de antes e após aplicação dos POP's (tratados como *Release 1* e *Release 2*). A pesquisa ainda se utilizou da mensuração de otimização de tempos de processos diante de *lead time*, como maneira de quantificar as consequências trazidas após das reformulação e atualização dos POP's.

Com base no objetivo da pesquisa, ela se caracteriza como exploratória e descritiva, pois busca a otimização dos processos e maior independência do gestor. Foram adotados como procedimentos técnicos a pesquisa bibliográfica e um estudo de caso em uma franquia especializada em roupas masculinas localizada em Guarapuava-PR.

O estudo aborda as características da empresa e suas necessidades de mudanças com base no nível de satisfação apresentado pelos seus clientes e no nível de comprometimento dos seus colaboradores. Esse levantamento foi realizado diante de pesquisas de satisfação e de clima organizacional, estabelecidas mediante diagnóstico aplicado no segundo semestre de 2017.

4. Apresentação e Análise de Resultados

Conforme detalhamento metodológico, os períodos de análise serão instituídos pelos *releases*, bem como, pela quantificação de *lead time* entre os processos de antes e depois da intervenção na organização estudada. Os *lead time* são variáveis importantes que, nesse caso, mensuram o tempo otimizado com a utilização da ferramenta aplicada - o POP. De acordo com a literatura, os *lead time* bem utilizados trazem inúmeras vantagens para uma organização, sendo na redução de refugos; de custos; desperdícios entre demais vantagens (NETO; PIRES, 2007; LIMA et al.,

2013).

Para isso, serão utilizados dois panoramas - chamados *releases* - para configurar as mudanças após reestruturação desses procedimentos. Dessa forma, a Figura 1, a seguir, representa o panorama de modificações ao aplicar os POP's ao ambiente empresarial de estudo.

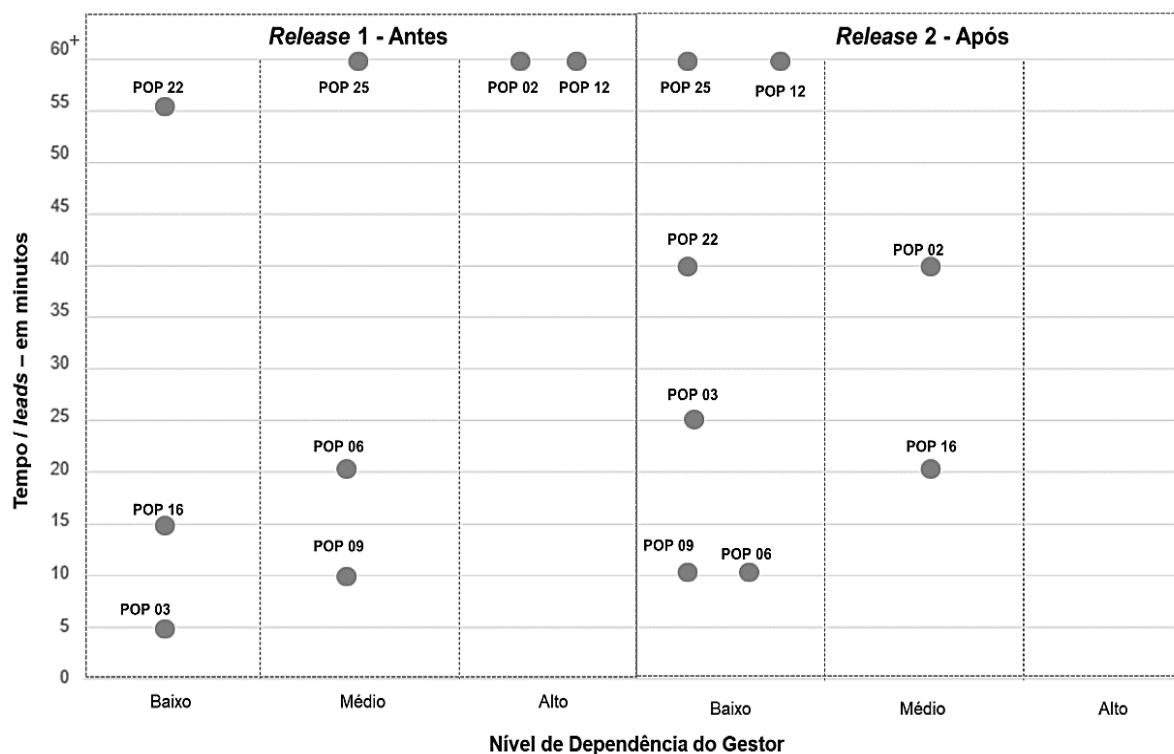


Figura 1 – Panorama de processos da empresa após aplicação dos POP's atualizados

Cada ponto cinza representa um POP que obteve algum tipo de alteração, podendo ter sofrido uma redução ou acréscimo de tempo. Todos os processos representados pelos POP's tiveram algum tipo de alteração em suas características de execução, como demonstra a Tabela 1, abaixo.

POP	Nome	Panorama Anterior / Release 1	Panorama Atual / Release 2	Tempo / Leads (Minutos)
02	Compra de Materiais de Expediente	De acordo com as entrevistas com o colaborador designado a realizar a tarefa pode-se identificar um grau de dependência elevado para com o gestor com um tempo médio gasto para a realização da tarefa 70 minutos, pois em entrevistas o colaborador necessitava da autorização do supervisor para cada etapa.	Após a aplicação do POP 02 reformulado houve uma redução de aproximadamente 30 minutos na realização da tarefa, isso foi possível graças a descentralização e utilização de manuais criados junto às normas do POP 02.	- 25

03	Recebimento de Mercadorias	Em observações do cotidiano das atividades da empresa pode-se identificar que não havia a conferência de itens no momento do recebimento de mercadorias, o que levou um colaborador a receber mercadorias de outra loja ocasionando um transtorno para a gestora.	Foi estabelecido um POP específico para essa tarefa juntamente com um <i>checklist</i> para que seja preenchido no momento do recebimento da mercadoria. Isso ocasionou um aumento significativo de tempo gasto na execução da tarefa. Entretanto a confiança do gestor para com o colaborador aumentou, segundo o próprio gestor, pois todo o processo registrado.	+ 20
06	Processo de Telemarketing	O processo era realizado em momentos pontuais de acordo com a ociosidade do colaborador não havendo um critério pré-estabelecido na escolha de quais clientes receberam o contato nem o que seria abordado.	O processo passou por uma reformulação onde foram estabelecidos critérios e estratégias: - Para as ligações aos clientes, de acordo com a periodicidade de compras. - A frequência que será realizado o processo, levando em consideração datas comemorativas. - Foi criado um <i>script</i> em concordância com o tipo de cliente, podendo ser adaptado de acordo com os produtos.	- 10
09	Processo de Recebimento Financeiro	O processo era realizado por qualquer colaborador, quem estava disponível no momento. Isso poderia causar duplicidade de função podendo trazer transtornos futuros mediante ao Ministério Público do Trabalho. Isso também trazia ineficiência no controle de vendas.	Foi designado um colaborador específico para exercer o cargo com a remuneração adequada para a função. Além disso foi instituído um pós-venda para o controle de relacionamento com o cliente.	Não houve alteração, embora o nível de dependência do gestor diminuiu.
12	Processo de Lançamento de Mercadorias	Somente um colaborador e a gestora sabiam realizar esse processo e cada um fazia de um modo diferente. Com isso as mercadorias novas demoravam para estar disponíveis para vender, pois a gestora e a colaboradora que eram as únicas que sabiam realizar o processo e a ausência deles eram frequentes.	Esse processo passou a ser padronizado e foi criado uma videoaula, que foi anexado ao POP. Com isso todos os funcionários estão capacitados para realizarem esse processo. Isso faz com que a mercadoria fique disponível para a venda com mais rapidez, pois pode ser cadastrada assim que chegar.	Não houve alteração de tempo, embora teve redução significativa no grau de dependência dos gestor.
16	Processo de Troca de Mercadorias	As trocas de mercadorias não eram registradas no documento oficial da empresa, o que alterava os indicadores de qualidade.	Foi adicionado como item obrigatório o preenchimento do Livro de Registros de Ocorrências e Reclamações, onde especifica-se cada uma das	+ 5

			ocorrências, sendo tratadas diante de planos de ações de melhorias.	
22	Exposição da Vitrine	O processo era realizado sem uma periodicidade pré-definida e cada colaborador usava seu <i>feeling</i> (achismo) para a composição vitrina.	Foi estabelecido uma periodicidade e a obrigatoriedade de seguir as orientações conforme o manual “A Loja Ideal”. Com isso evita-se autuações junto aos órgãos competentes, pois o documento apresenta procedimento legais para a composição da vitrina.	- 20
25	Processo dos Serviços da Zeladoria	Esse processo era constantemente atrasado por falta de material e era realizado sem uma padronização, o que causava transtornos para clientes e colaboradores.	Foi estabelecido uma rotina de trabalho proporcionando um ambiente agradável ao clientes e colaboradores. Foram criadas ferramentas para controle de consumo, assim evitando a falta de produtos e desperdício.	Não houve alteração, embora o nível de dependência do gestor tenha diminuído. Houve também uma diminuição de custos com despesas administrativas.

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Tabela 1 – Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa

Conforme a tabela acima que representa a situação anterior e atual de algumas tarefas representadas pelos POP's pode-se observar que todos os processos apresentados tiveram algum tipos de alteração após a reformulação dos POP's, trazendo melhorias significativas aos processos da empresa.

Lima et al. (2013) reforça que o acréscimo ou diminuição de tempos (ou *lead time*) nos processos de conversão ao autogerenciamento é bastante dinâmico e relativo. O aumento do tempo de processos pode ser significativo e benéfico, caso traga maior flexibilidade de atividades ou menor dependência com os gestores da empresa. Além disso, Neto e Pires (2007) ainda reforçam a necessidade de verificar os pontos de mudança, de forma a estabelecer novas práticas, metas e significados aos processos rotineiros da empresa.

Tendo esse panorama exposto, é visível que, em longo prazo, a reformulação e aplicação dos POP's à empresa investigada permitirá maior descentralização e estreitamento de um Time Auto-Gerenciável em longo prazo, favorecendo a gestão participativa e maior flexibilização de ideias por parte dos colaboradores.

5. Considerações Finais

Partindo do objetivo de apresentar as vantagens da implantação das TAG's por meio da utilização da ferramenta POP, tornou-se visível a contribuição dessa ferramenta para a implantação do autogerenciamento na empresa, pode-se concluir com êxito que a implantação de Times Auto-Gerenciáveis quanto à utilização dessa ferramenta proporciona uma vantagens para a empresa, sendo as principais: a otimização do tempo na execução das atividades e o fortalecimento da relação entre empresa e colaborador. Assim verifica-se a geração de maior independência dos colaboradores diante do gestor.

Diante desse panorama, é possível considerar a hipótese inicial como verdadeira, embora seja exigido um mecanismo sofisticado de indicadores para que se possa tomar decisões com maior eficiência.

Verifica-se a utilização de ferramentas e formalização de processos, desta forma, como um agente facilitador para a expansão do negócio. Através dos Times Auto Gerenciáveis, a administração da empresa demanda um menor tempo, possibilitando o gestor uma liberdade para administrar múltiplos investimentos e manter se autossustentável. Isso significa que o investidor possa gerir diversas unidades da mesma empresa e/ou agregar novos projetos.

Além disso, diante do panorama encontrado após a modificação de processos (considerando os Releases apresentados), verificou-se que os resultados direcionam a melhorias significativas para a empresa. O lead time, ou identificação de tempos de processos, embora represente valores irrisórios, ao elencar todos os procedimentos da empresa, tem-se uma ampla otimização de recursos em longo prazo.

Neto e Pires (2007) refletem essas características, de forma a contemplar as mudanças estruturais diante de procedimentos ou novos padrões às empresas - se forem aplicados de maneira correta e participativa. Dessa forma, verifica-se a melhoria constante da empresa investigada, onde o monitoramento de ações e gestão participativa tomam novas formas ao ambiente organizacional.

Embora apresentadas as mudanças, o trabalho apresentou limitações, como: a dificuldade de contato ou comunicação com a gestora, dada carga de trabalho acentuada; a dificuldade do corpo gestor em abrir mão da centralização de tarefas; e, por fim, o desconhecimento dos procedimentos básicos por parte dos funcionários, como um todo.

Para possibilidades futuras, sugere-se a confecção dos POP's a outros segmentos de empresas, diversificando ações e panoramas de consumo. Além disso, para a empresa investigada, é sugerida a diagramação desses procedimentos, de forma a transmitir uma ideia mais simples e ilustrativa dos processos, facilitando a compreensão e descentralizando as atividades do corpo gestor.

Referências

- AGUINIS, H. *Performance Management*. New Jersey: Prentice Hall, 2007.
- ARBIX, G.; MIRANDA, Z. *Políticas de inovação em nova chave*. Estud. av., São Paulo, v.31, n. 90, p. 49-73, May 2017.
- BARROS, A.J.S.; LEHFELD, N.A.S. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 3.ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2007.
- BEKIN, S.F. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo. Ed. Person, 2004.
- BIANCO, A.; GOMES, A.P.C.Z.; VERGARA, S.C. *O Trabalho em Equipes Autogerenciadas e sua Influência na Motivação dos Indivíduos*. Revista Eletrônica de Administração, v. 12, n. 1, jun. 2013.
- BRACKEN, D.; TIMMRECK, C.W.; CHURCH, A.H. *The handbook of multisource feedback*. Pfeiffer, London, 2001.
- CAETANO, A. *Avaliação de Desempenho – o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte, 2008.
- CAVALCANTI, V.L. *Desenvolvimento de Equipes Estratégicas*. Rio de Janeiro: Cursos de Educação Continuada, 2002.
- DEVARO, J. *Teams, Autonomy, and the Financial Performance of Firms*. Industrial Relations, v. 45, n.2, p. 217–269, 2006.
- FACHIN, O. *Fundamentos da metodologia*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FALCONI, V.C. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia*. 8ª ed. Belo Horizonte: INDG Tecs, 2004.

FAZENDA, I. *Empowerment e Participação, uma Estratégia de Mudança*. Centro Português de Investigação e História e Trabalho Social, Rio de Janeiro, 2003.

GIL, A. C. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas, 2009.

GRÖNROOS, C. *Marketing: Gerenciamento e Serviços. A competição por serviços na Hora da Verdade*. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1995.

HITCHCOCK, D.; WILLARD, M. *Why teams can fail and what to do about it: Essencial tools for anyone implementing self-directed work teams*. Chicago: Irwin, 1995.

LAPENDA, J.T.B. *Planejamento estratégico e processo decisório*.

<URL:<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/planejamento-estrategico-e-processo-decisorio/64798/>>. Acesso em 10 Agosto 2018.

LIMA, A.D. et al. *Proposta de aplicação da abordagem quick response manufacturing (QRM) para a redução do lead time em operações de escritório*. Gestão, n. 23, v. 1, p. 1-19, 2013.

MACHADO, B.R.; RODRIGUES, L.C. *Equipes autogerenciáveis: A autonomia como fator para aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários*. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia; 11., 2014, Rezende. Artigo Científico... Rezende: Associação Educacional Dom Bosco, 2014.

NETO, M.S.; PIRES, S. R. I. *Organização da produção, desempenho e inovações na cadeia de suprimentos da indústria automobilística brasileira*. Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, p. 34-53, 2007.

OLIVEIRA, U.R.; ROCHA, H.M. *Empowerment como estratégia competitiva em manufatura e serviços: percepção dos colaboradores*. Revista Produção Online, v. 8, p. 1-23, 2008.

ROBBINS, S.P. *Comportamento Organizacional*. 11ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, C.H.R.; SANTOS F.C.A. *Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia*. Revista Gestão & Produção, v. 8, n. 3, p. 237-249, 2001.

SACHS, I. *Em busca de novas estratégias de desenvolvimento*. Estud. av., São Paulo, v. 9, n. 25, p. 29-63, Dec. 1995.

SILVA, C.E.; GIL, S.A.M. *Conceito de células auto-gerenciáveis aplicado a um processo de tratamento térmico - estudo de caso*. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos. Anais do XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, 2010.

YEATTS, D.; HYTEN, C. *High-Performing Self-Managed Work Teams: A Comparison of Theory to Practice*. Sage, 1998.