



EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS: UMA REVISÃO DA LITERATURA

SELF-MANAGING TEAMS: A LITERATURE REVIEW

EQUIPOS AUTOGESTIONADOS: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

LUANI BACK SILVINA

Professora na UDC Medianeira - Faculdade Educacional de Medianeira. Engenheira de Produção (UTFPR-MD), Mestre e Doutora em Engenharia de Produção (UTFPR-PG).

FELIPE MAYER

Acadêmico de Administração da UDC Medianeira

RESUMO

Na atualidade, para que se torne possível administrar estrategicamente uma empresa, vários fatores precisam ser levados em consideração, como modelos de gestão mais competitivos, aperfeiçoamento do ambiente organizacional e, não menos importante, melhorias nas equipes de trabalho. Essa pesquisa teve como objetivo geral apresentar os benefícios de equipes autogerenciáveis para as organizações e a prudência necessária para implantação. Este estudo é de natureza básica, sendo realizado através de busca na literatura, compreendendo a coleta de materiais, análise do material coletado e do conteúdo para gerar novos conhecimentos. Os resultados apontam que são muitos os benefícios para as empresas que desejam implementar esse tipo de gestão. Os ganhos permeiam a o aumento de competitividade e produtivas, além de seguir uma tendência de mercado com a interdependência entre os setores.

PALAVRAS-CHAVE: Equipes autogerenciáveis. Gestão compartilhada. Autogerenciamento.

ABSTRACT

Currently, in order to strategically manage a company, several factors need to be taken into account, such as more competitive management models, improvement of the organizational environment and, not least, improvements in work teams. This research had the general objective of presenting the benefits of self-managed teams for organizations and the prudence necessary for implementation. This study is of a basic nature, being carried out through a search in the literature, comprising the collection of materials, analysis of the collected material and the content to generate new knowledge. The results indicate that there are many benefits for companies that wish to implement this type of management. The gains permeate the increase in competitiveness and productivity, in addition to following a market trend with the interdependence between sectors.

KEYWORDS: Self-managed teams. Shared management. Self-management.





RESUMEN

Atualmente, para gestionar estratégicamente una empresa se deben tener en cuenta varios factores, como modelos de gestión más competitivos, mejora del clima organizacional y, no menos importante, mejoras en los equipos de trabajo. Esta investigación tuvo como objetivo general presentar los beneficios de los equipos autogestionarios para las organizaciones y la prudencia necesaria para su implementación. Este estudio es de carácter básico, realizándose a través de una búsqueda en la literatura, comprendiendo la recolección de materiales, el análisis del material recolectado y el contenido para generar nuevo conocimiento. Los resultados indican que existen muchos beneficios para las empresas que deseen implementar este tipo de gestión. Las ganancias permean el aumento de la competitividad y la productividad, además de seguir una tendencia de mercado con la interdependencia entre sectores.

PALABRAS CLAVE: Equipos autogestionados. Gestión compartida. Autogestión.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, para que se torne possível administrar estrategicamente uma empresa, vários fatores precisam ser levados em consideração, como a tecnologia empregada, modelos de gestão mais competitivos, aperfeiçoamento do ambiente organizacional e, não menos importante, melhorias nas equipes de trabalho. Assim, diante de um mercado extremamente competitivo, muitas empresas passaram a repensar o seu modelo de gerenciamento tradicional, que concentra a responsabilidade em um único gestor, para um modelo com a participação ativa dos colaboradores e autogerenciamento de equipes.

Com o avanço da tecnologia e com a chegada de novas gerações ao mercado de trabalho, criou-se uma dinâmica no mundo corporativo, denominada gestão horizontal, que consiste em uma estrutura sem chefes, na qual cada funcionário pratica a autogestão de suas funções e desempenha uma gama maior de atividades. Por essa razão, é preciso que os colaboradores criem uma percepção geral do negócio, compreendendo como as áreas se conectam, para mantê-lo em pleno funcionamento. Diante disso, existe uma tendência de que a gestão compartilhada domine o mercado em um futuro próximo, embora muitas empresas ainda encontrem certa resistência por parte dos funcionários (RAMALHO, 2019).





No quesito de sobrevivência das organizações, sejam elas de produtos ou serviços, é necessário acompanhar as evoluções para se manter ativo no mercado. Para tanto, um dos caminhos encontrados pelos gestores são as equipes autogerenciáveis, que procuram deixar de lado a cultura já estabelecida de liderança e subordinação, trabalhando de forma autônoma e multifuncional e desempenhando papéis diversificados dentro das organizações (ABREU, 2018). Desta forma, tem-se por objetivo apresentar os benefícios de equipes autogerenciáveis para as organizações e a prudência necessária para implantação desta estrutura de trabalho, através de uma análise da literatura.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

De maneira geral, os gestores trabalham com seus colaboradores com a condição de relacionamento chefe-subordinado. Convivências como essas normalmente se fundamentam na ideia inicial de que o gestor deve definir a direção e assumir a liderança da equipe, enquanto os colaboradores executam as diretrizes do gestor. Porém, para desenvolver uma equipe eficaz, os gestores precisam olhar para seus colaboradores como membros da equipe, em vez de apenas como colaboradores (DYER, et al, 2007).

Os colaboradores basicamente executam as atribuições decretadas pelo seu chefe, porém, equipes eficazes têm sucesso por se favorecerem das habilidades e conhecimentos complementares de cada membro. A equipe tem um líder reconhecido, porém, a utilização que o líder faz do poder e o conceito do seu papel são diferentes. O líder concede responsabilidades à equipe, estimula a cooperação entre os colaboradores e possibilita a diferença de opiniões para que a equipe se desenvolva e seus membros sejam responsáveis no trabalho em conjunto para alcançar as metas (DYER, et al, 2007).

Oliveira et al. (2018) apresenta que as empresas estão a procura constante de modelos de gestão que apresentam melhores resultados, e ao mesmo tempo, que as disponham em uma vantagem competitiva frente ao mercado em que atuam. Pensar em um modelo de gestão que trabalhe diretamente com os colaboradores e, por meio deles atinja seus objetivos pode trazer muitas vantagens e desenvolvimento, tanto para os colaboradores quanto para as organizações (OLIVEIRA et al., 2018).





Souza (2019) destaca que com a gestão compartilhada os gestores deixam de ser os únicos a tomar as decisões e concedem voz aos colaboradores. Com isso os colaboradores passam a dar ideias e fazer parte do direcionamento da empresa. Motivação, produtividade e agilidade para inovação estão implantado nesse modelo de gestão, com isso os colaboradores se sentem mais reconhecidos, estabelecendo uma cultura que estimula a inovação na organização.

Ramalho (2019) comenta que a gestão compartilhada consiste em uma estrutura sem gestor, onde cada colaborador pratica a autogestão e desempenha atividades com maiores responsabilidades. Com esse modelo de gestão dentro da organização, é necessário que todos os colaboradores tenham uma ampla visão da empresa e estejam focados no mesmo objetivo, proporcionando para a equipe diversos caminhos para resolver o mesmo problema. O modelo de gestão pode ainda ser conhecido por gestão horizontal.

Hitt, Miller e Colella (2013) relatam que equipes com autogestão possuem uma grande parcela de autonomia e controle em relação ao trabalho que realizam. Ainda que as equipes autogerenciáveis frequentemente estejam sujeitas a supervisão por parte dos gestores, o papel do gestor é favorecer o desempenho e o envolvimento dos membros da equipe através de direcionamento e suporte, e não gerenciar a equipe.

Jones e George (2011) afirma que os gestores constituem equipes autogerenciáveis para melhorar a condição, motivação, satisfação e reduzir custos na organização. Equipes autogerenciáveis são responsáveis e autônomas, evitando que o gestor tenha que dizer aos colaboradores o que precisa ser feito ou resolver problemas para os mesmos. Para isso é necessário que os membros tenham várias habilidades para complementarem o trabalho da equipe.

Equipes de alta performance são compostas por colaboradores comprometidos, com atribuições e papéis bem definidos com um propósito em relação ao trabalho. O clima organizacional tende a ser informal, com uma comunicação aberta e clara os colaboradores ouvem e respeitam uns aos outros, pois se tem a atuação de todos nas decisões e execução das atividades. Para uma organização desenvolver esse tipo de equipe é necessário que ela disponha de uma estrutura sólida, processos bem definidos, políticas de trabalho aceita por todos, e um método de avaliação que consiga determinar





o desempenho e resultados da equipe. Para isso, o gestor que liderar a equipe precisa ter a habilidade de integrar a mesma, gerenciando situações de conflitos, proporcionando feedback e confiando nos membros para execução das atividades (STADLER; PAIXÃO, 2012).

Housel (2012) fala que os colaboradores respondem bem a esse tipo de autonomia em todas as áreas, assim, os colaboradores adquirem um forte senso de posse e orgulho no que se refere as suas realizações. Um gestor precisa observar de fora, permitindo que a equipe tome as decisões e cometa erros, oferecendo ajuda apenas quando for solicitada, concedendo a oportunidade para que a equipe saiba que quando necessário poderá solicitar sua ajuda.

3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA

Para viabilizar o alcance ao objetivo deste trabalho buscou-se caracteriza-lo, conforme exposto no quadro 1.

Quadro 1 - Classificação metodológica da pesquisa

Item	Descrição
Natureza da pesquisa	Básica
Objetivo da pesquisa	Exploratória e descritiva
Abordagem do problema	Qualitativa
Procedimentos metodológicos	Bibliográfica

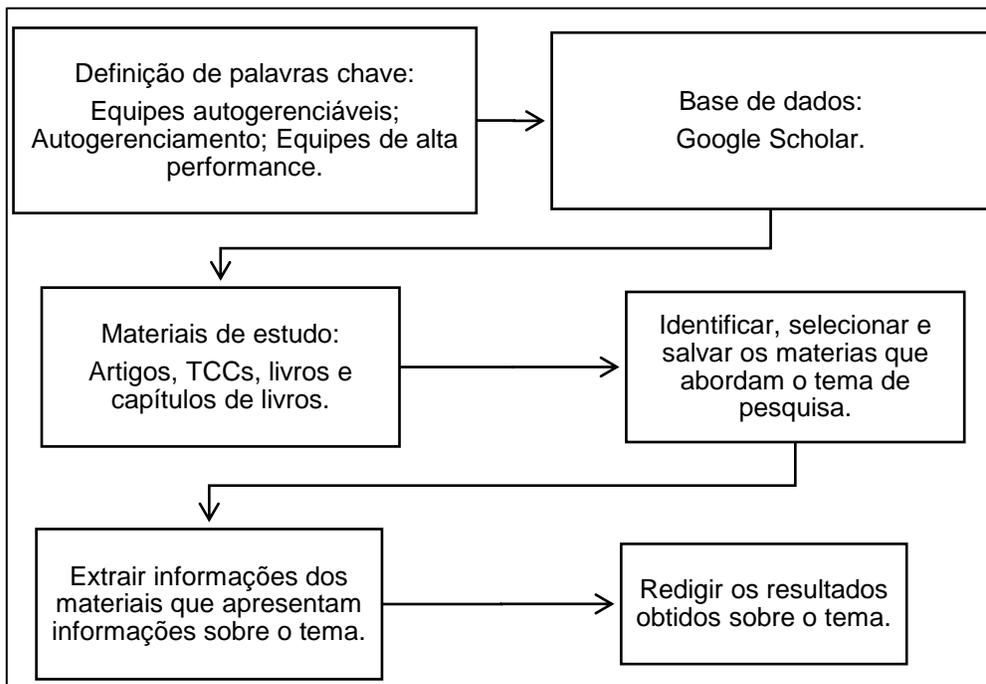
Fonte: Autores da pesquisa (2022)

Este estudo é de natureza básica, sendo realizada através de busca na literatura, compreendendo a coleta de materiais, análise do material coletado e do conteúdo para gerar novos conhecimentos. É um estudo com objetivo exploratório para conhecer os fatos relacionados ao tema, no qual se utiliza de procedimentos bibliográficos de cunho qualitativo para idealização de uma base consistente de conhecimento e responder ao objetivo proposto.





Quanto aos procedimentos de coleta e análise de dados, inicialmente foi realizada a definição das palavras chaves para realizar a revisão da literatura: Equipes autogerenciáveis; Autogerenciamento; e equipes de alta performance. A base de dados escolhida foi do Google Scholar, de modo a permitir a construir um portfólio de trabalhos científicos que auxiliem a alcançar o objetivo proposto. A Figura 1 ilustra os procedimentos adotados.



Fonte: Autores da pesquisa (2022)

Figura 1– procedimentos de coleta e análise dos dados

Os materiais extraídos na base de dados consistem em artigos científicos, TCCs, dissertações, teses, livros completos e/ou capítulos. A busca, identificação e seleção de materiais aconteceu pela análise do título, palavras-chave e resumo. Aqueles que não possuíam relação direta com o tema proposto foram excluídos, e os que estavam relacionados ao tema foram salvos. A pesquisa na base de dados, inicialmente obteve vinte resultados. Após a exclusão de materiais não relacionados e/ou duplicados, obteve-se o resultado. Os materiais salvos foram lidos e analisados por completo, de modo a responder ao objetivo proposto.





4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da literatura foi realizada em agosto de 2022, na base de dados do Google Scholar. Utilizou-se das palavras-chave: equipes autogerenciáveis; autogerenciamento; e, por fim, equipes de alta performance. Inicialmente os materiais encontrados foram lidos e criteriosamente selecionados, de acordo com a pertinência a tema de pesquisa. Os critérios de seleção utilizados, de maneira sequencial, foram: 1 - Incorporar no título, resumo e/ou palavras-chave do trabalho uma das palavras chaves utilizadas na pesquisa; 2 - Apresentar aspectos relevantes sobre a modalidade de gestão pesquisada, como definição, importância, benefícios, aplicabilidade e desafios. Os materiais selecionados, que compõem os resultados desta pesquisa, são apresentados no Quadro 2:

Tipo	Ano	Autores	Título	Principais contribuições
Dissertação de Mestrado	2000	QUADROS, Dante Ricardo.	Análise substantiva de uma experiência de <i>Empowerment</i> : o caso VOLVO	Estudo de caso: caracterizar do processo de implantação da mudança na estrutura formal da Volvo do Brasil no período de 1997 a 1999, considerando-se as relações dos dirigentes e não-dirigentes da área industrial, frente à situação de <i>empowerment</i> .
Dissertação de Mestrado	2000	VALIATTI, Cesar Antônio.	Gerenciamento de projetos em indústrias de regime permanente: Uma Proposta de Organização por Equipes Autônomas	Estudo de caso: Descrever os principais aspectos relacionados ao gerenciamento de projetos em organizações industriais de regime permanente; propor um modelo de gerenciamento de projetos para organizações industriais de regime permanente.
Dissertação de Mestrado	2003	BIANCO, Alessandra.	O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos empregados	Pesquisa de campo para investigar a satisfação dos trabalhadores de equipes autogerenciadas.
Dissertação de Mestrado	2004	PALMA, Cylda Magali de Lucena.	Os gêneros textuais na atividade empresarial na era digital	Estudo de caso das manifestações discursivas no ambiente empresarial.





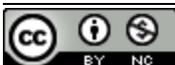
Dissertação de Mestrado	2005	SERAFIM, Jacileide De Almeida.	Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis: análise de dois casos industriais	Estudos de caso para identificar e compreender o processo de concepção e implantação de grupos autogerenciáveis na produção, por meio da análise de dois casos de implantação desses grupos, nas empresas Ambev e Michelin.
-------------------------	------	--------------------------------	---	---

Fonte: Autores da pesquisa (2022).

Continua

Quadro 2 - Resultados da busca sistemática na literatura.

Tipo	Ano	Autores	Título	Principais contribuições
Trabalho de Conclusão de Estágio	2005	SENA, Rosane.	As equipes de trabalho e sua importância nas organizações atuais	Pesquisa bibliográfica de caráter qualitativo descritivo que visa discorrer sobre a importância e a forma de atuação das equipes de trabalho nas organizações atuais.
Dissertação de Mestrado	2005	PALUDO, Cleocimar Aigner.	Comprometimento de trabalhadores de equipes Autogerenciadas com a organização e com a equipe: Um estudo no vale do itajaí	Estudo de caso: verificar o grau e a forma de comprometimento dos trabalhadores de equipes autogerenciadas com a organização e com a equipe.
Artigo	2006	VERGARA, Sylvia Constant; BIANCO, Alessandra; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti.	O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos	Revisão da literatura para investigar a relação entre equipes de trabalho autogerenciadas e motivação.
Dissertação de Mestrado	2006	MEFFE, Cesar Henrique Sartori.	Implementação de equipes autogerenciáveis em empresa do setor automotivo: um estudo de caso	Estudo de caso para avaliar o processo de implementação de equipes autogerenciáveis em uma organização do setor automotivo.





Monografia	2006	GOMES, Partice Elise.	Identificar o efeito que o conceito das equipes autogerenciáveis pode causar dentro de uma equipe	Estudo de caso com vistas a analisar a satisfação ou insatisfação dos colaboradores sobre as equipes autogerenciadas.
Monografia	2006	WAGNER, Michel.	Administração de conflitos em equipes autogerenciadas	Pesquisa qualitativa e exploratória para entender o funcionamento e a aplicação da administração de conflitos nas equipes autogerenciadas.
Dissertação de Mestrado	2009	PARENTE, Christina de Souza.	Estudo de caso de implantação de equipes autogerenciáveis em empresa do ramo automotivo	Estudo de caso com análise crítica sobre a equipes autogerenciáveis em empresa do ramo automotivo.
Monografia	2009	SOARES, Ana Cláudia Lacerda Caiafa.	Trabalho em equipe nas empresas inseridas na cultura brasileira	Pesquisa bibliográfica para demonstrar a importância do trabalho em equipe e identificar alternativas de auto desenvolvimento e desenvolvimento em equipe.

Fonte: Autores da pesquisa (2022).

Continua

Quadro 2 - Resultados da busca sistemática na literatura.

Tipo	Ano	Autores	Título	Principais contribuições
Monografia	2012	CORREIA, Tatiana.	A importância do Endomarketing nas Organizações	Trabalho teórico sobre a importância do endomarketing como ferramenta estratégica.
Dissertação de Mestrado	2013	SANTOS, Isabella Rossiley Moreira Dos.	Estudando as relações entre autonomia e efetividade em equipes de software: um	Estudo de caso qualitativo para contribuir com a construção de uma teoria de equipes de software autogerenciadas.





			estudo de caso múltiplo	
Tese Doutorado	2014	RENÓ, Gece Wallace Santos.	Trabalho padronizado e equipes semi autônomas: adaptação, aplicação e análise de um modelo a partir de múltiplos casos em uma empresa do setor químico	Estudos de caso para avaliar os efeitos da aplicação simultânea de um modelo de Trabalho Padrão e do conceito de Equipes Semi autônomas, em várias fábricas de uma empresa do setor químico.
Apostila	2014	VIANNA, Vania Alves.	Módulo – Gestão de Pessoas	Discorrer sobre os desafios atuais na gestão de pessoas
Artigo	2015	SALOMÃO, Aretha Henrique Martins; ASHLEY, Patricia Almeida.	Desenvolvimento de equipes e sua contribuição para o sucesso empresarial: perspectivas e práticas de gestores de recursos humanos em indústrias de Juiz de Fora	Pesquisa transversal de caráter exploratório, cujo objetivo é contribuir para o conhecimento das variáveis contribuintes e decorrentes do desenvolvimento de equipes de excelência no âmbito de políticas de gestão para o sucesso empresarial
Artigo	2016	LONDERO, Gabriela de Quadros; OLIVEIRA, Felipe Schroeder De.	Perspectivas para o exercício da liderança	Estudo de caráter qualitativo e bibliográfico que objetiva analisar os modelos de liderança tradicionais e os de equipes autogerenciáveis.
Trabalho de Conclusão de Curso	2017	SANTOS, Leandro Otranto dos.	Autogestão por uma Equipe de TI de Alto Desempenho: Um Estudo de Caso	Análise de natureza aplicada e método dedutivo por meio de pesquisa quali-quantitativa e utilizando os procedimentos de pesquisa bibliográfica e estudo de caso.
Artigo	2019	SILVA, Fernanda Raine; RAPOSO,	Validação de procedimentos operacionais padrão para	Estudo de caso para demonstração de vantagens obtidas pela implantação de um





		Rafael Oliveira; FERREIRA, Rafael Henrique Mainardes.	desenvolvimento de time autogerenciável (TAG)	processo operacional autogerenciável, possibilitando a formação de um time autogerenciável (TAG) em uma empresa franqueada de Guarapuava-PR.
--	--	---	--	---

Fonte: Autores da pesquisa (2022).

Continua

Quadro 2 - Resultados da busca sistemática na literatura.

Tipo	Ano	Autores	Título	Principais contribuições
Artigo	2020	SOUZA, Francisca Angélica Freitas De; MACÊDO, Maria Erlúcia Cruz.	A importância do desenvolvimento de equipes multifuncionais e autogerenciáveis	Revisão de literatura expositiva com abordagem qualitativa a fim de analisar as contribuições da utilização de equipes multifuncionais e autogerenciáveis para a elevação da performance empresarial.
Artigo	2021	MACHADO, Virginia Tomaz <i>et al.</i>	Equipes autogerenciáveis: conquistas e desafios	Estudo de caso, descritivo e exploratório para mostrar conquistas e desafios que as equipes autogerenciáveis trazem para as organizações.

Fonte: Autores da pesquisa (2022).

Conclusão

Quadro 2 - Resultados da busca sistemática na literatura.

Em relação aos 23 materiais selecionados, verificou-se que a maioria era composta por Dissertação de Mestrado (9), seguido de artigo científico (6), Monografia (4) Trabalho de Conclusão de Curso (2), Tese de Doutorado (1) e apostila (1), com datas de publicação entre 2005 e 2021.

Com base no objetivo geral da pesquisa (apresentar os benefícios de equipes autogerenciáveis para as organizações e a prudência necessária para implantação) e no problema de pesquisa (as organizações são beneficiadas pelas equipes autogerenciáveis?), foram excluídos os materiais que traziam como tema principal a





motivação, a cultura, o aumento de lucratividade e da produtividade, o endomarketing, as equipes semiautônomas, a liderança unilateral e os gêneros textuais. Assim, verificou-se que somente 11 materiais apresentam aspectos relevantes sobre a modalidade de gestão pesquisada, como definição, importância, benefícios, aplicabilidade e desafios. Os materiais selecionados para análise estão dispostos no Quadro 3.

Tipo	Autores	Título
Trabalho de Conclusão de Curso	SENA, Rosane (2005).	As equipes de trabalho e sua importância nas organizações atuais
Monografia	WAGNER, Michel (2006).	Administração de conflitos em equipes autogerenciadas
Monografia	GOMES, Patrice Elise (2006).	Identificar o efeito que o conceito das equipes autogerenciáveis pode causar dentro de uma equipe
Dissertação de Mestrado	MEFFE, Cesar Henrique Sartori (2006)	Implementação de equipes autogerenciáveis em empresa do setor automotivo: um estudo de caso
Dissertação de Mestrado	PARENTE, Christina de Souza (2009).	Estudo de caso de implantação de equipes autogerenciáveis em empresa do ramo automotivo
Dissertação de Mestrado	SANTOS, Isabella Rossiley Moreira Dos (2013).	Estudando as relações entre autonomia e efetividade em equipes de software: um estudo de caso múltiplo
Artigo	SALOMÃO, Aretha Henrique Martins; ASHLEY, Patricia Almeida (2015).	Desenvolvimento de equipes e sua contribuição para o sucesso empresarial: perspectivas e práticas de gestores de recursos humanos em indústrias de Juiz de Fora
Trabalho de Conclusão de Curso	SANTOS, Leandro Otranto Dos (2017).	Autogestão por uma Equipe de TI de Alto Desempenho: Um Estudo de Caso
Artigo	SILVA, Fernanda Raine; RAPOSO, Rafael Oliveira; FERREIRA, Rafael Henrique Mainardes (2019).	Validação de procedimentos operacionais padrão para desenvolvimento de time autogerenciável (TAG)
Artigo	SOUZA, Francisca Angélica Freitas De; MACÊDO, Maria Erilúcia Cruz (2020).	A importância do desenvolvimento de equipes multifuncionais e autogerenciáveis





Artigo	MACHADO, Virginia Tomaz et al. (2021).	Equipes autogerenciáveis: conquistas e desafios
--------	--	---

FONTE: Autores da pesquisa (2022).

Quadro 3 - Artigos selecionados para o estudo.

Em sua pesquisa, Sena (2005) questionou qual a importância das equipes de trabalho nas organizações e, empregando a metodologia de levantamento bibliográfico, verificou que o trabalho em equipe vem sendo uma realidade cada vez maior nas organizações. A autora verificou que são vantagens dessa modalidade de trabalho a qualidade e produtividade, a maior eficiência na resolução de problemas, a interdependência entre os setores, a flexibilidade, a retenção de talentos e a criação de um clima de confiança. Ainda, salienta que o trabalho em equipe nada tem a ver com a formação de laços de amizade, mas precisa ser pautado no respeito e na valorização das diferenças.

Wagner (2006) se aprofundou um pouco mais em sua monografia e desejou saber se as equipes autogerenciadas resolvem os conflitos de forma otimizada, mais especificamente, se são resolvidos de maneira diferente em relação a outras equipes de trabalho. A metodologia se baseou na pesquisa qualitativa e exploratória. O autor inicia sua pesquisa diferenciando equipes interfuncionais de equipes autogerenciadas, de forma que a administração de conflitos deve ser resolvida entre os próprios integrantes, o que traz amadurecimento fortalecimento (empowerment).

Tanto Sena (2005) quanto Wagner (2006) listam as mesmas vantagens do trabalho em equipe, mas o último autor adiciona que a comunicação aberta e honesta entre os integrantes é capaz de evitar inúmeros conflitos, além de que o nível de sinergia das equipes autogerenciadas é capaz de aumentar ao longo do tempo. Por fim, a empresa precisa encontrar meios para lidar com a diversidade na formação de equipes com a existência de conflitos, embora isso não seja algo negativo.

Gomes (2006) atenta para o aspecto da maturidade das empresas na criação de equipes autogerenciáveis, onde lista as qualidades necessárias para essa estruturação. Inicialmente, é preciso que os colaboradores tenham metas e estratégias bem estabelecidas e, diante da ausência de uma figura de liderança, precisam de autoconfiança quanto às competências técnicas e habilidades para que possam realizar





suas tarefas com segurança. Contudo, são pontos de alerta para as equipes autogerenciadas a competitividade entre os pares e a tendência ao isolamento, embora muitos estudos ainda foquem na produtividade e no aumento dos lucros e não no ser humano.

Dando continuidade às análises dos estudos, Meffe (2006) desejou avaliar o processo de implementação de equipes de trabalho autogerenciáveis por meio de um estudo de caso em uma empresa do setor automotivo. Tal qual mencionado nos estudos anteriores, a comunicação objetiva e a troca de informações, livre de desvios, é indispensável em equipes autogerenciadas, devendo ser eliminadas quaisquer barreiras. Dessa forma, para uma comunicação plena e benéfica, os integrantes das equipes precisam saber ouvir, refletir, compreender e analisar o contexto abordado.

Para o caso de empresas que não trabalham com equipes autogerenciadas, Meffe (2006) explica que é necessário oferecer treinamentos para implementação deste sistema, devendo ser bem planejado pela empresa. Sobre os benefícios para o trabalhador, tem-se uma maior autonomia, participação e sensação de realização (o que resulta em comprometimento e satisfação), embora alguns possam criar resistência às mudanças e gerar desconfortos para a equipe.

Parente (2009), assim como Meffe (2006), realizou a sua pesquisa em uma empresa do setor automotivo, cujo objetivo era realizar um estudo de caso, apresentar e avaliar a implantação de equipes autogerenciáveis. Na referida empresa, foram realizadas atividades para conscientização dos operadores, de forma que pudessem compreender as mudanças nas equipes e alcançar objetivos com eficácia. Apesar disso, a empresa não realizou mudanças nos sistemas de remuneração e os resultados mensurados eram somente individuais, o que impediu a organização de desfrutar dos benefícios proporcionados pelo trabalho em equipes autogerenciáveis.

Em sua dissertação de mestrado, Santos (2013) objetivou analisar o comportamento em equipes de desenvolvimento de software, tendo como base o modelo de equipes autogerenciáveis. O autor compreende que o trabalho em equipe envolve pessoas com personalidades e comportamentos diferentes, o que dificulta a construção de um modelo eficaz. Assim, essas relações conflitantes precisam ser mediadas para não





prejudicar a efetividade da equipe, visto que envolvem fatores sociais, pessoais, técnicos e organizacionais.

Embora Santos (2013) trabalhe um tema específico, seus objetivos corroboram com o que é exposto na presente pesquisa, sobretudo no que diz respeito aos três pressupostos descritos, sejam eles: (1) equipes autogerenciáveis possuem capacidade para planejar e executar suas atividades de forma autônoma; (2) com equipes autogerenciáveis, o gestor centra seus esforços nas questões estratégicas da organização; (3) o autogerenciamento em um ambiente profissional cria um senso colaborativo, responsável e proativo entre os colaboradores, propício para novas ideias.

Assim, Santos (2013) explica que o nível de autonomia da equipe influencia na efetividade desta, de forma que modelos específicos (como o de equipes autogerenciadas) podem ser adequados a diversos setores. Ainda, são listados fatores imprescindíveis, como a coesão dos membros, a comunicação constante, a variedade de habilidades dos colaboradores e a cooperação mútua. Por outro lado, a falta de processos estruturados e a falta de treinamento para a equipe podem ser considerados aspectos negativos nesse tipo de gestão.

Salomão e Ashley (2015) partem da hipótese de que só conquistam o sucesso os grupos que superam as tendências comportamentais de cunho individualista e, fortalecendo o que disse Santos (2013), a forma como as equipes são desenvolvidas pode interferir no processo produtivo e na qualidade do resultado final. Os pesquisadores desejaram abordar questões referentes ao desenvolvimento de equipes, relacionando-as a aspectos da cultura organizacional e a fatores que caracterizam o sucesso empresarial no contexto contemporâneo.

Realizando uma pesquisa transversal e de caráter exploratório, Salomão e Ashley (2015) aplicaram questionários para 23 empresas e evidenciaram que o alcance de equipes de excelência foi possível para aquelas organizações que apostam no desenvolvimento de habilidades de comunicação entre membros da equipe, que motivam os membros e, acima de tudo, que confiam na capacitação técnica da equipe.

Na sequência, é apresentado o estudo de caso de Santos (2017) que buscou demonstrar aos atuais e futuros gestores de Tecnologia da Informação (TI), e a quem mais interessar, as consequências e resultados decorridos na implantação de uma





Equipe Autogerenciável em uma empresa de tecnologia. Inicialmente, é listada a fase de preparação da equipe, com treinamentos, workshops e conscientização sobre o novo modelo de equipe de trabalho. De acordo com o autor, essa é uma fase absolutamente relevante para que todos possam aprender sobre a autonomia de decisões, o controle e responsabilidade dos processos, a organização do trabalho em equipe, a melhoria dos níveis de integração e solidariedade, bem como o alto nível de comprometimento e dedicação.

Para mais, Santos (2017) menciona que é preciso que a empresa busque conhecer e entender as diversidades que fazem partes das equipes, a fim de eliminar as possíveis dificuldades dos colaboradores. A partir disso, as consequências e resultados da empresa que aplicou o modelo de equipe autogerenciável foram excelentes, com uma maior autonomia nas tomadas de decisões e uma liderança compartilhada entre seus membros, evidenciando que o alto comprometimento dos membros é o ponto chave do sucesso.

Silva, Raposo e Ferreira (2019) tencionaram demonstrar as vantagens obtidas pela implantação de um processo operacional autogerenciável, possibilitando a formação de um Time Autogerenciável (TAG) em uma empresa franqueada. Com uma abordagem quali-quantitativa, tal como mencionado por outros autores, se faz necessário oferecer aos colaboradores treinamentos constantes, seja no aspecto técnico, seja no reforço de valores e atitudes. Também é mencionada a implementação de Procedimentos Operacionais Padrão (POP), que direciona os colaboradores na otimização do tempo na execução das atividades e o fortalecimento da relação entre empresa e colaborador.

Souza e Macêdo (2020) decidiram analisar as contribuições da utilização de equipes multifuncionais e autogerenciáveis para a elevação da performance empresarial, tendo como metodologia a revisão de literatura expositiva com abordagem qualitativa. Teoricamente, a principal vantagem competitiva das empresas decorre das pessoas que nelas trabalham e, na prática, as autoras verificaram que a liderança democrática é uma importante ferramenta, principalmente quando os colaboradores são livres para expor seus pensamentos e opiniões.

Por essa razão, é preciso que as equipes estejam engajadas em seus propósitos, se comunicando claramente e se ajudando mutuamente, pois o local de trabalho é onde





as pessoas passam boa parte do seu tempo. Diante disso, Souza e Macêdo (2020) enfatizam que a organização depende dos esforços individuais e coletivos para se manter competitivas, onde somente a aglomeração dos membros de um grupo não é suficiente para se configurar como equipe, sendo indispensável qualificação e orientação.

Por meio de um estudo de caso descritivo e exploratório, Machado et al. (2021) pretenderam mostrar conquistas e desafios que as equipes autogerenciáveis trazem para as organizações. Segundo os autores, essa nova forma de gerenciamento dos colaboradores é pautada no encorajamento, de forma que eles tenham funções enriquecidas dentro das empresas e possam realiza-las com autonomia e organização. Para tanto, a comunicação clara é a chave central dessa modalidade de gestão, que deve ser estimulada através de reuniões, discussões e debates, promovendo a sinergia do grupo.

Soma-se a isso a necessidade de treinamento para que os colaboradores possam se empoderar e assumir suas funções com segurança, sendo que uma das maiores vantagens nesse modelo de equipes autogerenciadas é o grau de envolvimento do colaborador com o trabalho e com o comprometimento na organização (MACHADO et al., 2021).

Muitas organizações no mundo estão estruturando-se através de equipes de trabalho. O aumento de produtividade e qualidade dessas organizações estruturadas em equipes de trabalho tem fomentado e despertado o interesse de organizações que ainda não trabalham com esse conceito. Em organizações estruturadas através de equipes autogerenciáveis aumenta-se o nível de qualificação e maturidade dos empregados, em função do maior grau de participação e envolvimento destes no alcance dos resultados, como consequência tem-se a elevação do nível de motivação e melhoria no ambiente organizacional.

Wellins et al (1994) apud Santos (2017, pg. 61) conceituam equipe autogerenciável como um conjunto íntegro de colaboradores responsáveis por “todo” um procedimento ou processo de trabalho que oferece um produto ou serviço. Em diferentes níveis, os membros da equipe trabalham em conjunto, planejando e controlando suas atividades para melhorar as operações. São responsáveis não apenas pela execução do trabalho, mas sim, por gerenciar a si próprios.





Park et al (2022) afirmam que a participação, promovendo o crescimento da motivação e da autonomia dos colaboradores, faz com que os mesmos promovam mudanças e melhorias organizacionais com mais prosperidade. Entende-se que o objetivo é garantir que, através da divisão de responsabilidades entre os colaboradores, em um ambiente cooperativo, a resolução de problemas e as tomadas de decisões sejam efetivas.

Entende-se que equipes de trabalho autogerenciáveis são uma peça estratégica dentro de uma organização, pois, colaboradores de uma organização que tem envolvimento direto com o trabalho, conhecendo os detalhes e particularidades, sabem melhor como executar e onde melhorar suas funções. Em compensação, quando os colaboradores assumem o poder e têm o sentido de pertencimento sobre o seu trabalho, com a possibilidade de autogerenciamento, eles se tornam ativamente envolvidos no processo de melhoria contínua.

A participação dos colaboradores na tomada de decisões é uma prática cada vez mais constante dentro das organizações. A democratização nas relações sociais, o desenvolvimento de uma percepção de classe trabalhista, a elevação no nível educacional, a complexidade de empresas modernas, a velocidade com que ocorrem as mudanças e o crescimento intenso nas comunicações são algumas das razões que justificam a escolha de um maior grau de envolvimento dos colaboradores nas organizações.

Segundo Valladares (2004) uma maior atuação dos colaboradores nas tomadas de decisão tem papel essencial na redução de custos, serviços prestados aos clientes, aumento da criatividade, redução do absenteísmo e rotatividade dos colaboradores. O envolvimento dos colaboradores gera melhor distribuição de poder, uma vez que os mesmos pretendem ter maior influência nas decisões sobre o seu destino profissional e da organização. Outro benefício, é uma maior interação e compartilhamento de valores na busca por semelhança e lealdade entre os membros das equipes. Além disso, conduz-se a promover maior satisfação dos anseios individuais, de determinação e criatividade ao proporcionar melhor interação com o time.

Essas equipes podem ser implantadas pelos dirigentes das organizações como estratégia de gestão, por ser um conjunto de ações e decisões coerentes a serem





realizadas para conduzir as pessoas, determinando o sentido que elas precisam seguir, unidos em um plano estratégico com o propósito de alcançar as metas de longo prazo ou os objetivos que dizem respeito à segurança, desenvolvimento, lucratividade, e ao modelo de negócio a ser feito. As equipes também são uma forma de organizar as atividades de trabalho, sendo uma opção de estrutura organizacional que auxilia as empresas a competir com trabalhadores comprometidos.

As várias mudanças econômicas, culturais e tecnológicas que ocorrem na sociedade na última década e a globalização do mercado promoveram um processo global de reestruturação produtiva. A reestruturação é compreendida como o conjunto de atividades que envolvem a alteração de cargos específicos ou sistemas independentes de cargos, com o intuito de melhorar a qualidade da experiência e a produtividade do colaborador no cargo.

Para se manterem vivas nesse cenário, de mercado globalizado, maior competitividade, adaptação as rápidas mudanças e informação em tempo real, os gestores das organizações tiveram que reorganizar a estrutura política, administrativa e de produção dentro das organizações. Estratégias como gestão e estilos gerenciais foram esperados nas organizações, na busca por maior flexibilização organizacional e maior desempenho dos trabalhadores.

O processo de globalização provoca grandes transformações nos sistemas econômicos, e como consequência, as organizações precisam flexibilizar suas operações para conseguir novas oportunidades no mercado. Consequentemente, essas organizações adotam modelos de gestão mais competitivos, voltados para a participação de equipes de trabalho autogerenciadas.

O trabalho em equipe é um elemento importante que contribui para o alcance dos resultados da organização à medida que aperfeiçoa a habilidade de inovar e resolver problemas através de atitudes colaborativas dos membros da equipe.

Para isso, as organizações buscam profissionais que sejam capazes de vencer os obstáculos e trabalhar em equipes que consigam entregar resultados no tempo que o mercado solicita. Sendo assim, o novo posicionamento estratégico das empresas deve ser caracterizado em relação à liderança e motivação. Esta forma de gestão estimulará a introdução de novas técnicas de gerenciamento, onde valoriza a interação entre as





peças e eliminará os níveis hierárquicos. Serão necessárias lideranças altamente qualificadas, que acompanham esse ritmo imposto pela globalização, e que apresentem respostas rápidas para o mercado.

Devido a esse fato, nas últimas décadas as equipes de trabalho passaram a ser profundamente estudadas com o objetivo de compreender como elas contribuem para o sucesso empresarial. A variedade de definições presentes sobre grupos ou equipes de trabalho aponta o aumento de interesse pelo tema quanto por uma busca por aprimoramento conceitual.

Responsabilidade	Fator
Equipes	Respeito e na valorização das diferenças.
	Capacidade para administrar conflitos
	Comunicação aberta e honesta
	Metas e estratégias bem estabelecidas
	Autoconfiança quanto às competências técnicas e habilidades
	Saber ouvir, refletir, compreender e analisar o contexto abordado
	Engajadas em seus propósitos
	Autonomia
	Variedade de habilidades
	Cooperação mútua
Gestores	Definir meios adequados para lidar com conflitos
	Definir meios adequados para lidar com a competitividade entre os pares e a tendência ao isolamento
	Mediar conflitos
	Oferecer treinamentos
	Estruturar processos
	Definir sistemas de remuneração adequados
	Mensurar resultados das equipes

Fonte: Autores da pesquisa (2022).

Quadro 1 - Aspectos importantes para a implantação de equipes autogerenciáveis.

No que tange às equipes, são fatores relevantes para a implantação de equipes autogerenciáveis no ambiente de trabalho o respeito e a valorização das diferenças, bem como a capacidade para administrar conflitos, o que deve ser pautado em uma comunicação aberta e honesta entre os partícipes. Além disso, metas e estratégias bem





estabelecidas são importantes para direcionar a equipe que, através de uma cooperação mútua, deixam emergir a autoconfiança quanto às competências técnicas e habilidades. Por fim, engajadas em seus propósitos e agindo com autonomia, é de suma importância a variedade de habilidades para que possam, juntos, cumprir com as suas responsabilidades inicialmente delimitadas.

Tendo agora como foco os gestores, no que concerne à prudência para a implantação de equipes autogerenciáveis, é preciso definir meios adequados para lidar com os conflitos e com a competitividade, evitando a tendência ao isolamento. Mediar conflitos de maneira eficaz demonstra aos colaboradores a sua importância para o grupo, fazendo com que se sintam valorizados, o que pode ser reforçado por um sistema de remuneração adequado. Para além disso, a oferta de treinamentos pode prepará-los melhor para esse novo modelo de gestão, da mesma forma que a estruturação dos processos, ajudando-os a compreender melhor o mix de funções da equipe, que acarretará em melhores resultados, mensurados como um todo e não individualmente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo geral apresentar os benefícios de equipes autogerenciáveis para as organizações e a prudência necessária para implantação. Sobre os cuidados, existiu um consenso entre os autores sobre a necessidade de mediar conflitos, bem como a competitividade entre a equipe, de forma que todos se sintam acolhidos e valorizados. Ainda, colaboradores que não compreendem bem as estruturas dos processos ou que não recebem nenhum tipo de treinamento podem apresentar dificuldades para trabalhar inseridos nesse modelo de gestão.

Desejou-se saber se as organizações são beneficiadas pelas equipes autogerenciáveis e, de acordo com a literatura, verificou-se que são muitos os benefícios para as empresas que desejam implementar esse tipo de gestão. Embora se trate de um processo com certo grau de complexidade, as empresas ganham ao se tornar mais flexíveis, tornando-se mais competitivas e produtivas, além de seguir uma tendência de mercado com a interdependência entre os setores.





Muitos autores trataram ainda dos benefícios para os colaboradores, que se sentem mais valorizados nesse sistema de gestão, pois talentos são revelados e o clima de confiança toma conta do empreendimento, embora não haja nenhuma relação com a criação de laços de amizade. Mencionou-se ainda a comunicação como ponto chave para que essas ações se concretizem, tanto por parte das empresas, como por parte das equipes autogerenciadas.

As equipes autogerenciáveis possuem capacidade para planejar e executar suas atividades de forma autônoma, com a ressalva de que sejam orientados e treinados para tal; com equipes autogerenciáveis, o gestor centra seus esforços nas questões estratégicas da organização, visto que as equipes possuem autonomia para resolver problemas e conflitos; o autogerenciamento em um ambiente profissional cria um senso colaborativo, responsável e proativo entre os colaboradores, propício para novas ideias, o que se torna possível desde que haja um diálogo mútuo entre a equipe e que as políticas de trabalho sejam aceitas por todos.

REFERÊNCIAS

ABREU, Leticia. CASE: equipe autogerenciável. 2018. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/case-equipe-auto-gerenci%C3%A1vel-let%C3%ADcia-abreu>>. Acesso em: 17 ago. 2021.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

BRAGA, Fatima Ohl. Meritocracia na prática. 2017. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/meritocracia-na-pratica/#:~:text=A%20meritocracia%20%C3%A9%20modelo%20de,de%20aumentos%20salariais%20ou%20bonifica%C3%A7%C3%B5es.>>. Acesso em: 11 maio. 2022.

BRILLO, João. **Liderança inovadora: como se destacar em ambientes de mudanças**. São Paulo: Expressa, 2021.





CAMPOS, Amauri. *Gestão de desempenho: tudo o que você precisa saber*. 2021. Disponível em: < <https://mindsight.com.br/mind-insights-gestao-de-desempenho-tudo-o-que-voce-precisa-saber/#tradicional-saiu-de-moda>>. Acesso em: 11 maio. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não administradores**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2020.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.. **Métodos de pesquisa em administração**. 12 ed. Porto Alegre: AMGH, 2016.

DYER, William G.; DYER W. Gibb Jr.; DYER, Jeffrey H.. **Equipes que fazem a diferença: estratégias comprovadas para desenvolver equipes de alta performance**. São Paulo: Saraiva, 2011.

E-BOOK SEBRAE: A liderança na gestão de equipes. São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.infolivros.org/livros-pdf-gratis/superacao-pessoal/lideranca/>>. Acesso em: 26 abr. 2022.

ERVILHA, Antonio de Jesus L. **Liderando equipes para otimizar resultados**. 4 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como fazer pesquisa qualitativa**. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES, Patrice Elise. **Identificar o efeito que o conceito das equipes autogerenciáveis pode causar dentro de uma equipe**. 2006. 49f. Monografia (Gestão de Negócios). Universidade Federal do Paraná – UFPR. Curitiba, 2006

HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

HOUSEL, Debra J. **Equipes: gerenciando para o sucesso**. Rio de Janeiro: Senac, 2012.

JONES, Gareth R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

MACHADO, Beatriz R.; RODRIGUES, Luiz C.. *Equipes autogerenciáveis: a autonomia como fator para aumentar a satisfação e o comprometimento dos funcionários*. Disponível em: <<chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww>>





w.aedb.br%2Fseget%2Farquivos%2Fartigos14%2F13620108.pdf&clen=330937&chunk=true>. Acesso em: 29 abr. 2022.

MACHADO, Virginia Tomaz et al.. Equipes autogerenciáveis: Conquistas e desafios. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, e41010817535, 2021. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i8.17535>>. Acesso em: 15 ago. 2022.

MALHEIROS, Bruno Taranto; ROCHA, Ana Raquel Coelho. **Avaliação e gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2021.

MARQUES, Jose Roberto. Gestão organizacional: Conceito e definição. 2019. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>>. Acesso em: 05 maio. 2022.

MARQUES, Jose Roberto. O que é liderança democrática. 2022. Disponível em: < <https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-lideranca-democratica/>>. Acesso em: 10 mai. 2022.

MEFFE, Cesar Henrique Sartori. **Implementação de equipes autogerenciáveis em empresa do setor automotivo**: um estudo de caso. 2006. 150f. Dissertação de Mestrado (Engenharia de Produção). Universidade Metodista de Piracicaba – UNIMEP. Santa Bárbara D'Oeste – SP. 2006.

OLIVEIRA, Luana Yara Miolo et al.. **Gestão de pessoas**. Porto Alegre: Sagah, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração: evolução do pensamento administrativo, instrumentos e aplicações práticas**. São Paulo: Atlas, 2019.

PARENTE, Christina de Souza. **Estudo de caso de implantação de equipes autogerenciáveis em empresa do ramo automotivo**. 2009. 103f. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica). Universidade de Taubaté. Taubaté – SP. 2009.

POUND, Edward S.; BELL, Jeffrey H.; SPEARMAN, Mark L. **A ciência da fábrica para gestores**: como líderes melhoram o desempenho em um mundo pós-Lean Seis Sigma. Porto Alegre: Bookman, 2015.

RAMALHO, Rafael. Gestão compartilhada nas empresas: por que apostar nessa tendência. 2019. Disponível em: <<https://blog.woli.com.br/gestao-compartilhada-nas-empresas-por-que-apostar-nessa-tendencia/>>. Acesso em: 18 maio. 2022.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2017.





ROBBINS, Stephen P. **Lidere & Inspire** – a verdade sobre a gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2015.

ROBBINS, Stephen P. et al. **A nova administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

SALOMÃO, Aretha Henrique Martins; ASHLEY, Patricia Almeida. Desenvolvimento de equipes e sua contribuição para o sucesso empresarial: perspectivas e práticas de gestores de recursos humanos em indústrias de Juiz de Fora. In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Maturidade e desafios da Engenharia de Produção: competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, Brasil, 12 a 15 de outubro de 2010. Disponível em: <https://abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STO_116_758_15949.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2022.

SANTOS, Isabella Rossiley Moreira dos. **Estudando as relações entre autonomia e efetividade em equipes de software**: um estudo de caso múltiplo. 2013. 222p. Dissertação de Mestrado (Ciência da Computação). Universidade Federal de Pernambuco. Recife – 2013.

SANTOS, Leandro Otranto dos. **Autogestão por uma Equipe de TI de Alto Desempenho**: Um Estudo de Caso. 2017. 95 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Gestão de Tecnologia da Informação). Instituto Federal de Santa Catarina. Florianópolis – 2017.

SCHEMES, Taynara. Fique por dentro dos benefícios da liderança democrática para a empresa. 2021. Disponível em: <<https://conteudo.movidesk.com/lideranca-democratica/>>. Acesso em: 11 maio. 2022;

SENA, Rosane. **As equipes de trabalho e sua importância nas organizações atuais**. 2005. 64f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Administração). Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Florianópolis, 2005.

SILVA, Fernanda Raine da; RAPOSO, Rafael de Oliveira; FERREIRA, Rafael Henrique Mainardes. **Validação de procedimentos operacionais padrão para desenvolvimento de Time Autogerenciável (TAG)**. 2018. 21f. Artigo de Conclusão de Curso (Administração). 2018.

SOUZA, Gabriely. Gestão compartilhada facilita processos, mas necessita objetividade. 2019. Disponível em: <<https://www.who.com.br/gestao-compartilhada-facilita-processos-mas-necessita-objetividade/>>. Acesso em: 18 mai. 2022.

SOUZA, Francisca Angélica Freitas de; MACÊDO, Maria Eirilúcia Cruz. **A Importância do Desenvolvimento de Equipes Multifuncionais e Autogerenciáveis**. Id on Line Rev. Mult. Psic. V.14, N. 50 p. 68-82, 2020.





STADLER, Adriano; PAIXÃO, Marcia Valéria. Modelos de gestão. 2012. Disponível em: <http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/modelos_gestao.pdf>. Acesso em: 22 maio. 2022.

WAGNER, Michael. **Administração de conflitos em equipes autogerenciadas**. 2006. 74f. Monografia (Gestão de Negócios). Universidade Federal do Paraná – UFPR. Curitiba, 2006.

