

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGOSTINHO, M. E. **Complexidade e Organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2003.

AGOSTINHO, M. E. **Organização Emergente: gerenciando o processo de auto-organização**. Tese de doutorado. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 2001.

BLAZZI, Jr. F. **O trabalho e as organizações na perspectiva Sócio Técnica**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, 34 (1): 30-37, 1994.

CARVALHO, D. L. C. **Aplicação do modelo de análise sócio-técnica à indústria de mármore e granito do Espírito Santo**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1990.

BARBARÁ, C. M. **Análise sócio-técnica de uma empresa: proposta de desenvolvimento da mão-de-obra**. Dissertação de mestrado. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 1989.

CHERNS, A. **Principles of Sociotechnical design revisited**. *Human Relations*. V. 40, n.3 p. 153-62, Mar, 1987.

DAVIS, L E.; TAYLOR, J. C. **Technology effects on job, Work, and Organizational Structure: A Contingency View**. in DAVIS, L. E.; CHERNS, A. B. (org.). *The Quality of Working Life*. New York: The free Press, 1975.

DUARTE, F.J.C.M. **O Enfoque Sócio-Técnico: Conceitos e Condições de Aplicação numa Fundação de Alumínio**. Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: COPPE/UFRJ, 1987.

FALCONI, V. C. **Gerência da Qualidade Total**. Estratégia para aumentar a competitividade da Empresa brasileira. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais- Fundação Christiano Ottoni, 1989.

GALBRAITH, J.R; LAWLER III, E.E. **Organizando para competir no futuro**. Trad. De James F.S. Cook. São Paulo: Makron Books, 1995.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2003.

GULOWSEN, J. **A Measure of Work-group Autonomy**. IN: DAVIS, L. E., TAYLOR, J.C. *Design of Jobs*. California: Goodyear Publishing Company, 1979.

GUILLERM, A. E BOURDET, Y. **Autogestão: Mudança Radical**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

LAZARINI, S. **Estudos de Caso: Aplicabilidade e Limitações do Método para Fins de Pesquisa**. São Paulo: *Economia & Empresa*, 2 (4), p.17-26, 1995.

MARX, R. **Trabalho em grupos e Autonomia como instrumentos da competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

MELO, M. A. C. **Inovação e Modernização nas Micro, Pequenas e Médias Empresas: Um Referencial Socioecológico**. In LASTRES, H. M. L.; CASSIOLATO, J. E.; MACIEL, M. L. (org.). *Pequenas Empresas: Cooperação e Desenvolvimento Local*. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

MONACO, F. F.; GUIMARÃES, V. **Criatividade e Inovação no Contexto das Equipes de Trabalho: Uma Avaliação nas Células de Gestão Autônoma e Círculos de Controle da Qualidade na Ambev- Filial/SC**. IN X SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTION TECNOLÓGICA ALTEC, 2003.

MUSSNUG, K. J.; HUGHEY, A. W. **A verdade sobre as equipes**. *HSM Management*. N.8 Ano 2 Maio-Junho P. 140- 46. 1998.

OHNO, T. **O Sistema Toyota de Produção**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

SALERNO, M. S. **Trabalho em Grupo Semi-Autônomo: Uma Análise sobre Problemas de concepção e implantação**. IN WORKSHOP INTERNACIONAL PARA ONDE CAMINHAM AS ORGANIZAÇÕES. São Paulo: EPUSP/DEP, 1994, p.39-49.

STEWART, G. L.; MANS, C. C. **Attaining flexibility by integrating Total Quality Management and Socio-technical Systems Theory**. *Organization Science*. Vol. 8, n.1, January-February. 1997.

TRIST, E. **The evolution of Socio-technical Systems**, Toronto: Ontário Quality of Working Life Centre, 1981.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 7 ed., 1979.

VALLE, R.; ÁVILA R.; PAIVA, D. W.; CARNEIRO, A. M.; BRAGA, R. **Novas Qualificações e Instituições de Formação Profissional no Brasil: Enfim, a “Nova Classe Operária”?** . Caxambu: XXII ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS, 1998.

WELLINS, R.C.; BYHAN, W.C.; WILSON J.M. **Equipes ZAPP!** Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994.

WOMACK, J. P.; JONES, D. T.; ROSS, D. **A Máquina Que Mudou o Mundo**. Tradução: Ivo Karytowshi. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

## Anexo I – Roteiro básico para usado para orientar as entrevistas abertas

Roteiro elaborado para guiar as entrevistas

Pesquisa: Concepção e implantação de grupos autogerenciáveis

Descrição geral da empresa e de seu modelo organizacional

- 1- Qual o número de funcionários diretos e indiretos?
- 2- Qual o nível de escolaridade dos operários?
- 3- Qual a estrutura hierárquica da empresa?
- 4- A atual estrutura hierárquica existe desde quando?
- 5- Existe uma descrição dos cargos e funções?
- 6- Existe uma política de encarreiramento na empresa? Como funciona?
- 7- Qual o salário médio dos operadores?
- 8- Qual a rotatividade na empresa em relação aos operários?
- 9- Descrição geral do sistema de produção
- 10- Como a empresa se posiciona em relação a novidades organizacionais?
- 11- A unidade industrial tem autonomia para implantar novos modelos de organização do trabalho?

Quanto à concepção e implantação do modelo de organização do trabalho em grupos autogerenciáveis

- 1- Porque a Empresa decidiu implantar os grupos autogerenciáveis?
- 2- Como foram definidos os grupos?
- 3- Como foi formada a equipe para estudar os modelos possíveis para a implantação? foi a mesma equipe responsável pelo projeto de implantação?
- 4- Houve a participação de consultores no processo de concepção?
- 5- A equipe de projeto consultou algum tipo de literatura sobre o assunto?  
Que tipo?
- 6- A equipe de projeto realizou visita a outras empresas que implantaram grupos autogerenciáveis?
- 7- Quais benefícios a empresa espera obter com a implantação de grupos autogerenciáveis?
- 8- Há quanto tempo iniciou o processo de implantação?

- 9- Como ocorreu a escolha das áreas que iniciariam a implantação dos grupos?
- 10- Quais treinamentos os operários receberam?
- 11- Que ações foram realizadas para a implantação dos grupos?
- 12- Foi necessário fazer alguma mudança na estrutura física para que os grupos pudessem ser implantados?
- 13- Quais atividades eram de responsabilidade dos operadores antes da implantação do novo modelo? Quais as atividades agora? Que atividades os grupos ainda devem assumir?
- 14- Como é mensurado o desempenho do grupo?
- 15- Qual o papel do supervisor antes e depois da implantação do novo modelo?
- 16- Como foi escolhida a denominação dos grupos?
- 17- Que tipo de mudança a implantação dos grupos acarretou para o modelo organizacional da empresa?
- 18- Como ocorreu o processo de sensibilização dos gerentes, supervisores e operários?
- 19- Os treinamentos foram realizados por pessoas da empresa?
- 20- Os treinamentos são realizados no horário de trabalho?
- 21- Como foi feita a seleção das funções de cada membro do grupo?
- 22- Qual foi a reação dos operários com a comunicação dos grupos autogerenciáveis?

#### Entrevista com operadores

- 1- Qual a sua função?
- 2- Há quanto tempo você trabalha na empresa?
- 3- Você sabe o que são grupos autogerenciáveis?
- 4- O que mudou no seu trabalho depois que foram formados os grupos?
- 5- O que o você acha que melhorou no seu trabalho com a implantação dos grupos?
- 6- O que você acha que piorou no seu trabalho depois da implantação dos grupos?
- 7- Você acha que a quantidade de trabalho aumentou?

- 8- Você gostaria que o trabalho voltasse a ser estruturado como antes da implantação dos grupos? Por que?
- 9- Como funcionam as reuniões dos grupos?
- 10- Como funciona a troca de turno?
- 11- O que vocês fazem se houver um problema de qualidade do produto ou na matéria-prima?
- 12- Como é a relação do grupo com o supervisor?
- 13- Como era a sua relação com o supervisor antes da implantação dos grupos?
- 14- Você sabe como é avaliado pela empresa?

#### Dinâmica de funcionamento dos grupos

- 1- Os grupos participaram na definição de suas atividades?
- 2- Como o grupo está organizado? Existe liderança?
- 3- Quais os mecanismos de comunicação do grupo?
- 4- Que funções os operadores desenvolvem?
- 5- Já dá para visualizar algum impacto da implantação dos grupos? Quais?
- 6- Como funcionam as reuniões do grupo? Quem coordena as reuniões? O que é tratado nas reuniões?