

EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS: UM NOVO ESTILO DE LIDERANÇA

SELF-MANAGED TEAMS: A NEW LEADERSHIP STYLE

ELLYENE KAROLYNE DA SILVA SOUSA¹; DENIS RANDER DA SILVA²;

LAIANE DE SOUZA RODRIGUES³; VIVIANE BATISTA DE MELO⁴;

RHYNALDO RIBEIRO COSTA⁵

RESUMO

As tensões competitivas no mercado não são uma novidade, principalmente quando falamos de inúmeros indicadores que devem satisfazer às necessidades dos clientes, como também os objetivos dos gestores e colaboradores. Portanto, o investimento em capital humano é de grande importância, para mover o mercado e garantir a sobrevivência e também sucesso das empresas. O capital humano é considerado indispensável, tanto neste aspecto como em outras vertentes, descritas em vários outros relatos científicos. Neste cenário, as equipes autogerenciáveis mostram grande flexibilidade em garantir o resultado, mesmo em meio às grandes mudanças que vem ocorrendo, oferecendo melhores resultados, equipes mais focadas com resultados, gestão por competência, clima organizacional, inovação e desenvolvimento pessoal. Baseando-se em uma pesquisa de abordagem quantitativa feita através de questionário para análise do grau de autonomia que eles possuem em seus empregos e o quanto isso é importante para eles, vamos aqui relatar resultados.

Palavras-chave: Autogerenciamento. Gestão de Pessoas. Equipes. Liderança.

ABSTRACT

Competitive tensions in the market are not new, especially when we talk about numerous indicators that must satisfy the needs of customers, as well as the objectives of managers and employees. Therefore, investment in human capital is of great importance to move the market and ensure the survival and success of companies. Human capital is considered indispensable, both in this aspect and in other aspects, described in several other scientific reports. In this scenario, self-managing teams show great flexibility in guaranteeing results, even amid the great changes that have been taking place, offering better results, teams more focused on results, management by competence, organizational climate, innovation and personal development. Based on a survey with a quantitative approach carried out through a questionnaire to analyze the degree of autonomy they have in their jobs and how important this is to them, we are going to report the results here.

Keywords: Self-management. People management. Teams. Leadership.

1

¹ Graduanda do Curso de Administração Faculdade Unida de Campinas. Email: ellyene17@gmail.com;

² Graduando do Curso de Administração Faculdade Unida de Campinas. Email: denisranders@gmail.com;

³ Graduanda do Curso de Administração Faculdade Unida de Campinas. Email: laianne.sza@hotmail.com;

⁴ Graduanda do Curso de Administração Faculdade Unida de Campinas. Email: viviamelo9@hotmail.com;

⁵ Pós graduação em Metodologia do Ensino Superior pela Universidade Estadual de Goiás.

Professor da Faculdade Unida de Campinas. Email: rhynaldoc@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O mundo contemporâneo é caracterizado por mudanças cada vez mais rápidas pelo movimento global, pelo desenvolvimento tecnológico e o surgimento de novos valores pessoais (VERGARA, 2003). As organizações não estão imunes a essas mudanças. Em vez disso, elas implodem e explodem a cada dia. Fala-se em complexidade, aceleração, fragmentação, excelência, abstração e simulação, ou seja, características de uma época em que as organizações são consideradas espetaculares (WOOD JR., 2001).

Estudos na área de gestão têm mostrado o surgimento, a adoção e a disseminação de inúmeras estratégias de mudança organizacional, muitas das quais são consideradas modismos gerenciais. Para enfrentar os desafios do ambiente de negócios atual, as organizações sobrevivem por meio de fusões e aquisições (BECKER, 2002), privatização (FARIA; FISCHER, 2001), processos de *downsizing* (CALDAS, 2000; SANTOS, 1998) de terceirização (BERNSTORFF, 1999), e plano de qualidade total (BIANCO; JACCOUD, 2000). Discutem-se o comprometimento dos funcionários (ROCHA; BASTOS, 1999), clima organizacional (TAMAYO, LIMA; SILVA, 2002), gestão por competências (RUAS, 2003), empregabilidade (SARSUR, 2001), trabalho em equipe (SUNDSTROM; DE MEUSE; FUTRELL, 1990), qualidade de vida no trabalho (BRIGHENTI; SILVA; FERNANDES, 2002). Bem como outras questões que permeiam o domínio organizacional. Sendo as organizações uma construção social, as quais envolvem pessoas.

As pessoas são o princípio básico do poder organizacional, dando vitalidade às atividades e processos, criando condições e inovações para que as organizações se posicionem de forma competitiva e diferenciada (DAVEL; VERGARA, 2001). Pessoas são à base de uma equipe de trabalho, e esse tema tem sido enfatizado (COHEN, 1995; XAVIER; DIAS, 2003).

As equipes podem ter vários graus de autonomia, dependendo das atividades, hierarquia e propósito organizacional que executam. Muitas delas são autogerenciadas. Acredita-se que a combinação de um conjunto de competências individuais pode produzir melhores resultados e maior agilidade do que o trabalho individual, o que pode explicar o interesse em discutir o conceito e impacto de equipes multifuncionais e autogerenciadas dentro das organizações. Os membros dessa equipe são conjuntamente responsáveis por uma série de tarefas. Eles decidem o que fazer, como escolher os líderes, contratar novos membros, resolver problemas e ser responsáveis pelos resultados (BIAZZI JR., 1994; WALL et al., 1986).

Formar uma equipe autogerenciável é um investimento de longo prazo, exige que as organizações sejam mais firmes do que a simples ideia de ter uma equipe em sua estrutura. Requer uma equipe dedicada e um projeto bem definido.

Diante dessa problemática, este trabalho procura demonstrar da melhor forma a importância das equipes autogerenciáveis, e para isso abrange os seguintes tópicos: Os tipos de lideranças e equipes, as vantagens e desvantagens das equipes autogerenciáveis, os perfis, o processo de formação e desenvolvimento das equipes, bem como, a forma como elas devem ser gerenciadas.

Com base na argumentação acima, este artigo pretende responder a seguinte questão: Qual a estrutura, características e a importância das equipes autogerenciáveis nas organizações atuais? Podemos partir do objetivo geral de contribuir para o estudo da utilização das equipes autogerenciáveis no novo contexto organizacional e caracterizar as principais características de uma equipe autogerenciável.

Especificando a entender e analisar a estrutura e gestão de equipes autogerenciáveis. Tendo por base: estabelecer os tipos de equipes; destacar as vantagens e desvantagens das equipes autogerenciáveis; descrever o desenvolvimento e o tipo de perfil de uma equipe autogerenciável.

A formação de equipes quando geradora de resultados únicos oferece uma vantagem competitiva sobre os concorrentes. Portanto, estratégias que incluem compartilhamento de valor e capacidades coletivas são difíceis de imitar. Esta dificuldade de se imitar este tipo de estrutura se exemplifica na definição “um número pequeno de pessoas, com habilidades complementares, comprometidas com objetivos, metas e abordagens de trabalho comuns, pelos quais se consideram mutuamente responsáveis” (KATZENBACH, 2000, p. 16 apud VICENZI, 2002).

As equipes autogerenciadas têm a capacidade de se adaptar às mudanças e permanecerem eficazes ao longo do tempo (DYER, 2011).

Espera-se como resultado deste trabalho esclarecer que as equipes autogerenciáveis levam efetivamente as organizações a um patamar maior de desempenho, desde que estejam presentes nas empresas condições favoráveis para seu desenvolvimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gerenciamento

Na visão de Hanashiro (2008), as constantes alterações nos ramos econômico e de mercado, bem com o fortalecimento da globalização, produzem diferentes desafios às empresas e produz um ambiente de intensa competitividade. Diante desse cenário, as empresas precisam se reinventar de modo alcançar vantagens competitivas perante as adversárias.

O aprofundamento da globalização promoveu aumento considerável na exigência por parte dos clientes, que passaram a contar com mais opções diante do mercado globalizado, demandando das empresas a adoção de estratégias que garantam sucesso no quesito competitividade frente aos concorrentes. Assim, a gestão ganhou considerável importância nas organizações, que passaram a buscar distintos processos e técnicas para apoiar os gestores no alcance das metas (ALVES et al., 2010).

A inabilidade na produção de resultados no tempo esperado representa déficit de competitividade e faz com que as empresas implementem medidas que otimizem o gerenciamento, considerando que o desempenho é, também, fator de concorrência (SILVEIRA, 2009). Portanto, apesar de não haver uma direção exata que garanta o alcance dos resultados pretendidos, as técnicas, ferramentas e conceitos são indispensáveis para o bom desempenho da organização (ALVES et al., 2010).

Considerando o exposto, é imprescindível evidenciar a importância de um gerenciamento eficiente e eficaz. Para Motta (2007, p. 20), “a gerência é a arte de pensar, decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados, que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”.

Sendo assim, é possível conceber a gerência como algo científico e racional, destacando os eventos de causa e efeito, de maneira a antecipar e prever os resultados, porém, sem desconsiderar que a ação humana é fator determinante para que os resultados do gerenciamento atinjam saldo positivo (SILVEIRA, 2009).

De acordo com Cordeiro e Ribeiro (2002), gerir, na atualidade, abrange uma cadeia mais ampla e variada de atividades do que no passado. Desse modo, o gestor deve ser capaz de observar, captar, refletir e ser perspicaz na tomada de decisões.

Para Valle (2010), gerenciar significa auxiliar, coordenar e garantir uma equipe motivada, de modo a desenvolver a comunicação, além de ser capaz de conduzir, exigir e

viabilizar a capacitação das partes envolvidas no processo. É fundamental ser receptivo às críticas e aberto às novas ideias trazidas pelo grupo, atuando como agente ativo no grupo.

O princípio do gerenciamento se concentra no alcance das metas, na confecção de novos padrões ou melhoria dos já existentes. Assim, a padronização é o elemento central do gerenciamento, além do planejamento e de se levar em conta as variáveis que determinam a consecução dos objetivos (FALCONI, 2004). Portanto, “o gerenciamento visa, pois, transformar as intenções e as ações planejadas e pactuadas em resultados concretos. O “fazer acontecer” é a essência e os gestores necessitam concentrar-se nos papéis que desempenham, a fim de que sua ação apareça produtiva” (SILVEIRA, 2009, p. 21).

Em síntese, nas palavras de Alecian e Foucher (2001), o gerenciamento é uma tarefa que designa a condução a partir de uma situação específica, de maneira a direcionar as ações de um determinado grupo de pessoas com vistas a alcançar um ou diversos objetivos, conforme as aspirações da organização. Em vista dessa perspectiva, “o gerenciamento é um trabalho, uma ocupação, uma prática que congrega um conjunto de habilidades técnicas relacionais” (ALECIAN; FOUCHER, 2001, p. 13). Ainda para os autores, o gerenciamento não se trata de um processo abstrato, tão pouco de uma teoria, mas

[...] é exercido com e perto de outras pessoas (colaboradores, superiores hierárquicos, colegas etc.) e, portanto, não é um trabalho solitário; • envolve aprendizado em contato direto com o campo de trabalho, ou seja, o objeto das formações gerenciais consiste em tomar consciência da prática desenvolvida, a partir da qual se pode aperfeiçoar os conhecimentos técnicos e relacionais (ALECIAN; FOUCHER, 2001, p. 13).

Toda instituição, para disputar, alcançar e permanecer no mercado precisa de desenvolvimento em sua direção, onde as técnicas são um dos motivos que se relacionam ao ideal (adequado) cumprimento para alcançar soluções (resoluções, benefícios) esperados. Uma gestão eficaz é primordial para o cumprimento e preservação de qualidade de uma organização no mercado, sendo relevante o entendimento de suas técnicas com a finalidade de evitar possíveis dificuldades na direção das operações, e no momento que surgirem sejam contornadas rapidamente.

Uma minoria de organizações se preocupa em construir um clima interno proativo para atingir grandes níveis de desempenho favorável (GHOSHAL; TAMURE, 2004).

2.2 Equipes e grupos

Segundo Kinicki e Kreitner (2006), a equipe pode ser definida como um grupo reduzido de pessoas com habilidades que se complementam e apresentam abordagens, objetivos e metas em comum”.

No geral, os indivíduos não diferenciam com muita clareza a equipe de demais conjuntos de pessoas. Na realidade, na maioria das vezes os consideram com o mesmo significado. Até mesmo, há quem vincule equipe aos grupos esportivos. Por exemplo, no Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa, equipe é definido como grupo de duas ou mais pessoas que se unem para competir numa competição esportiva ou no conjunto ou grupo de indivíduos que realizam a mesma atividade ou trabalho. No contexto organizacional, “a equipe é definida como uma agrupação de pessoas, há envolvidas qualidades que as distinguem dos demais grupos” (VIANNA, 2013, p. 21).

Vergara (2009) observa que, um conjunto de pessoas trabalhando juntas é apenas um conjunto de pessoas. Para se tornar uma equipe, é necessário que haja um propósito partilhado, no qual as pessoas despendam seus esforços. Assim, ainda conforme o autor,

Nesse aspecto, pode-se dizer que um time de futebol realmente constitui uma equipe, obviamente se estão concentrados em um mesmo objetivo. Se cada jogador quiser realizar o seu próprio jogo e estabelecer seus propósitos individuais, é provável que não exista um time e que esses jogadores estejam fadados ao fracasso (VERGARA, 2009, p. 21).

Para Kinicki e Kreitner (2006), o grupo pode ser entendido como duas ou mais pessoas que interagem livremente sob normas e objetivos partilhados, além de apresentarem uma identidade comum. Além de atuarem para atingir uma meta em comum, as pessoas participantes do grupo precisam ter consciência umas das outras (BOWDITCH; BUONO, 2009).

Por definição, grupo pode ser concebido como um conjunto formado por duas ou mais pessoas para atingir determinado (s) objetivo (s) e que interagem entre si durante um dado período de tempo relativamente extenso. Em outras palavras,

Um conjunto de pessoas se caracterizará mais fortemente como grupo segundo as seguintes condições: a) quanto menor for o número de seus membros; b) quanto maior for a interação entre os seus membros; c) quanto maior for a sua história e d) quanto mais perspectiva de futuro partilhado seja percebido pelos seus membros. Como se vê, definições funcionais que pretendem apenas situar o leitor de forma que ele possa compreender o processo que se estabelece em uma relação na qual se pode dizer que existe um grupo (ALBUQUERQUE; PALACIOS, 2004, p. 5).

No entanto, o trabalho com grupos e com equipes são diferentes, tanto na qualidade de seus resultados, quanto na atitude esperada por seus membros.

Um importante fator que distingue equipe de grupos é a comunicação. No interior de uma equipe, a comunicação é fluida e constante, enquanto nos grupos, por vezes, pode ser falha, ficando cada um de seus membros trabalhando de maneira individual, sem se importar em que passo está o trabalho dos demais integrantes (ROBBINS, 2005).

2.3 Liderança

Com um grande campo de desenvolvimento no século XX, os conceitos de liderança foram sendo apresentados, de acordo com as pesquisas realizadas pelos grandes estudiosos no assunto, trazendo uma perspectiva de que liderança é intrínseca a alguns indivíduos, quando partimos de um pressuposto de que esses indivíduos já nascem com a personalidade de liderança e com isso tem-se traços fortes da ideia de liderança nata. Apesar dessa linha de pesquisa ser utilizada por vários estudiosos, por um bom período tempo a mesma foi criticada fortemente e com o decorrer dos anos as perspectivas de um líder comum foi sendo substituída pela capacidade de um contexto, dentro de um ambiente e das características desenvolvidas pelo indivíduo.

A liderança pode ser um processo de autodesenvolvimento. Sobral (2008) afirma que, liderança é um conceito controverso e com isso apresentar uma definição se torna difícil. Sua afirmação se dá pela grande quantidade de teorias apresentada por vários autores. Uma das descrições que podemos apresentar, sobre liderança, que é uma técnica de influências das atividades que uma pessoa ou uma equipe executa, gerando um objetivo dentro de uma situação específica (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Já Chiavenato (1994, p. 47), apresenta que

liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Pode-se defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. [...] a liderança é um tipo de influência entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, Bergamini (1994) apresenta dois apontamentos comuns com relação à definição de liderança: o primeiro apontamento apresenta que ela está ligada a um fenômeno de grupos, ou seja, que estejam envolvidos duas ou mais pessoas e; a

segunda demonstra uma grande evidência de se tratar de um processo de influência do exercício de forma intencional por parte da liderança em relação aos seus liderados.

Conforme Tannenbaum, Wescheker e Massarik (apud BERGAMINI, 1994), a liderança é um intercâmbio entre as pessoas, na qual uma delas apresenta a informação de certa forma, que os outros se tornam persuadidos de que seus resultados serão melhorados, no caso se comporte do modo sugerido.

De acordo com a visão de Bergamini (1994, p. 31), caracteriza-se o líder

[...] por uma forte busca de responsabilidade e perfeição na tarefa, vigor e persistência na perseguição dos objetivos, arrojo e originalidade na resolução de problemas, impulso para os exercícios da iniciativa nas situações sociais, desejo de aceitar as consequências o stress interpessoal, boa vontade em tolerar frustrações e atrasos, habilidades para influenciar o comportamento de outras pessoas e capacidade de estruturar os sistemas de interação social no sentido de objetivos em jogo.

Bass (1990) afirma que ser um líder é um agente de mudança, e que os seus atos afetam mais outras pessoas do que as outras pessoas afetam seus atos. Com isso, o ato de liderar tem como significado a conquista de outras pessoas, trazendo as mesmas para o envolvimento, com conceitos e pensamentos que são colocados na sua mente, gerando assim, a criatividade e excelência a serviço de um objetivo específico, fazendo com que as pessoas se empenhem ao máximo possível nessa missão. Mas Hunter, faz o seguinte apontamento, “você não gerencia pessoas, você lidera pessoas.”

As características de cada líder definem sua forma de gestão, sendo o comportamento um elemento-chave para a identificação de cada estilo de liderança.

2.4 Tipos de Liderança

Na visão de Maximiano (2000, p.344), “ao tratar sobre os estilos ou tipos de liderança, a maior parte dos autores coloca os conceitos de autocracia e democracia sob dois espectros e em extremos.” O autor completa afirmando que quanto mais concentrada a autoridade no líder, menor a autonomia do liderado, e assim reciprocamente. Adiante, serão apresentados três estilos de liderança.

Segundo Bonome (2008, p. 60), “a Teoria Comportamental entende como liderança autocrática aquela em que o superior designa os serviços a serem realizados, definindo os executores, elogiando ou criticando ao final de cada tarefa. Além de não haver envolvimento pessoal com os membros, estes se mostram mais esquivos, arredios e ansiosos.”

Em complementação, Maximiano (2000) aponta que, quanto maior a aglutinação da autoridade do líder, mais autocrático será seu comportamento ou estilo. Nesse sentido, o autor destaca que

Muitas formas do comportamento autocrático abrangem prerrogativas da gerência, como as decisões que independem de participação ou aceitação. Infelizmente, o estilo autocrático pode degenerar e tornar-se patológico, transformando-se no autoritarismo. Arbitrariedade, despotismo e tirania, que representam violências contra os liderados, são exemplos de comportamentos autoritários (MAXIMIANO, 2000, p. 344).

Os conceitos trazidos por ambos os autores permitem o entendimento de que a liderança autocrática é marcada por um comportamento centralizador, definindo os objetivos, os métodos e as decisões a serem tomadas.

Sob outra perspectiva, na liderança democrática, o líder apresenta um comportamento impessoal, orientando, dividindo e tomando decisões em grupo. Outra característica importante neste tipo de liderança é a comunicação, em que o diálogo, a amizade e a responsabilidade prevalecem (BONOME, 2008).

Para Maximiano (2000, p. 344), quanto mais o grupo influenciar nas decisões, mais acentuado é o comportamento democrático do líder, pois “os comportamentos democráticos envolvem alguma espécie de influência ou participação dos liderados no processo de decisão ou de uso da autoridade por parte do dirigente. Sendo assim, é possível afirmar que o líder democrático toma suas decisões de maneira consensual em relação ao grupo, incentivando a participação de todos na tomada de decisões, delegando autoridade para que os liderados sejam capazes de executar os objetivos traçados.

Por fim, no terceiro tipo de liderança da Teoria Comportamental, denominado como liderança liberal, o grupo se apresenta a vontade em relação ao trabalho, em plena liberdade. O líder não tece elogios, nem críticas ou sequer orientações quanto ao trabalho do grupo. Assim, a não interferência do grupo cede lugar a comportamentos agressivos (BONONE, 2008).

Maximiano (2000) acrescenta que, quanto mais o líder delega as decisões aos liderados, mais transfere sua autoridade e, conseqüentemente, maior será seu comportamento liberal. Assim, “percebe-se que esse tipo de líder toma poucas decisões, pois a maior parte delas é tomada pelos seus subordinados que tem ampla liberdade, em virtude da ausência de avaliação de desempenho” (MAXIMIANO, 2000, p. 344).

2.5 Equipes autogerenciáveis

As equipes autogerenciáveis são aquelas que não dependem de alguém apresentando o comando para que uma função seja executada e o cumprimento de suas tarefas são realizadas com responsabilidade e excelência. Assim, traz a ideia de que todos os integrantes da equipe tenham ciência proativa com relação ao cumprimento de suas atividades e que os resultados apresentados, são apresentados de forma autônoma. Enfim, todos sabem suas funções e o que é necessário fazer, como deve ser feito, quando, como, por quem, etc.

Soto (2008) afirma que as grandes empresas do mundo todo vêm utilizando grupos e equipes em seus ambientes de trabalho, buscando melhorar seu desempenho e cooperação entre seus funcionários.

Mas não pode definir grupo e equipe da mesma forma, uma vez que, apresentam conceitos diferentes, tanto na qualidade, quanto nas atitudes apresentadas por cada um de seus membros.

Soto (2008) apresenta a definição bem específica de grupos, a saber “grupos podem ser definidos como um conjunto de pessoas com um objetivo, finalidade ou meta em comum”. Na definição de Bowditch e Bouno (2009), “além de ser constituído por duas ou mais pessoas que interagem para atingir uma meta em comum elas têm que estar psicologicamente conscientes uma das outras”.

Com as definições de grupos, temos condições de apresentar a definição de equipes, mas com acréscimo da sinergia entre seus membros. Um outro importantíssimo fator a ser apresentado é a comunicação, onde se torna um elemento fundamental para o bom desempenho coletivo, enquanto no grupo esse elemento não apresentado na definição de grupos e que quase sempre é um elemento falho, onde cada uma faz a sua parte e não se importa em saber o que os outros integrantes estão fazendo e muito menos ajudar o outro componente do grupo.

Kinicki e Kretner (2006) afirmam que “equipe é um pequeno grupo com habilidades complementares que se responsabilizam por abordagem, objetivos e metas comuns”. Com isso, percebe-se que existem vários tipos de equipes, inclusive as equipes autogerenciáveis, equipes as quais serão tratados neste trabalho, inclusive suas características e contribuições para a empresa e para seus membros.

As equipes autogerenciáveis são grupos de indivíduos que exercem trabalhos de forma independente, sem que haja a interferência de um chefe específico, tomando decisões e se responsabilizando pelas mesmas (ROBBINS, 2005).

Dentro dessas relações, a escolha de papéis as quais serão exercidos pelos seus membros (líder, facilitador, operacionalizador etc), para uma iniciativa gerada dentro do próprio grupo e há uma oscilação de papéis, dependendo da necessidade de diferentes contextos e de acordo com cada demanda enfrentada pelo grupo em prol de um bem comum (GASPARETO, 2007).

Atualmente, tem-se que as equipes autogerenciáveis, tem mais um papel importante, que é o de administrar, e não simplesmente a função de executar, isso pelo fato deles reunirem recursos e pessoas de modo a atingir os objetivos da organização.

Contudo, o grande sucesso das equipes autogeridas é o *empowerment*, que traz como fator a liberação do poder que os membros já possuem, e para que isso venha funcionar é necessário a quebra de paradigma de que o poder e o conhecimento têm que estar nas mãos de poucos, e sempre com as pessoas do alto escalão da organização (BLACHARD; CARLOS; RONLPH, 1996).

Para o *empowerment* é necessário que os colaboradores se responsabilizem pelas suas decisões e os gestores não centralizem as informações e o controle em seu poder. Mas para isso não se pode chegar empregado, como cita Almeida e Pereta (2008), as empresas apresentam como “sócios” ou colaboradores verdadeiramente autônomos.

2.5.1 Vantagens e Desvantagens de Equipes Autogerenciáveis

O conceito de equipe autogerenciável leva à idealização de uma organização sem departamentos, sem hierarquia corporativa ou promoção, departamento de recursos humanos, e até mesmo sem política escrita, apenas alguns valores. Não há gerentes, apenas alguns líderes que não necessariamente ascenderam a cargos de lideranças, mas que atingiram esta função por seus próprios méritos.

Já imaginou uma empresa sem controle de tempo, mesmo em uma fábrica, que tenha uma equipe autogerenciada para tomar as decisões necessárias para o que deseja realizar? Ou oferecer férias ilimitadas e participação nos lucros a todos? Para a empresa e para as pessoas que trabalham nela, essa é uma forma possível de trabalhar melhor? (BLAKEMAN; CHUCK 2014).

Os autores mencionam que “permitir que as pessoas usem seus cérebros tornou-se uma condição necessária para mantê-las avançando. Equipes autogerenciáveis são uma ótima maneira de fazer isso.” (BLAKEMAN; CHUCK, 2014).

2.5.2 As vantagens de uma equipe autogerenciável

<p>Segurança psicológica</p> <p>Membros da equipe se sentem seguros para assumir riscos e serem vulneráveis em frente dos outros.</p>
<p>Confiabilidade</p> <p>Membros da equipe finalizam aquilo que começam, e o fazem com eficiência e qualidade.</p>
<p>Estrutura e transparência</p> <p>Todos tem acesso as politicas, planos e metas.</p>
<p>Propósito</p> <p>Cada trabalho é importante para os membros da equipe</p>
<p>Impacto</p> <p>Todos acreditam que seu trabalho é importante e cria mudanças.</p>

Fonte: Primaria

E ainda é possível ter as seguintes vantagens:

- **Flexibilidade:** As equipes autogerenciadas têm maior flexibilidade para ajustar o direcionamento das atividades para atingir as metas;
- **Eficiência operacional:** Sob o compromisso dos objetivos da equipe, todos procuram melhorar a eficiência e passam a verificar as atividades dos membros da equipe para buscar essa eficiência;
- **Supervisão Mínima:** A equipe com alta autonomia não requer supervisão e começa a ter o gerente de projeto como membro da equipe;
- **Mais disciplina:** O alto comprometimento leva à disciplina para que as atividades possam se reunir dentro do prazo e com os custos planejados;
- **Menor desperdício:** A disciplina necessária para formação das equipes autogerenciáveis exige que todos assumam a responsabilidade pela eficiência e buscar utilizar os melhores recursos;
- **Maior liberdade para inovação:** O time está livre e é encorajado a inovar e buscar maneiras mais eficientes para resolver problemas ou executar as atividades.

2.5.3 Desvantagens de uma equipe autogerenciável

Há uma dificuldade maior em montar equipes autogerenciáveis, especialmente quando não há na cultura da empresa o trabalho com este modelo. Se a cultura da empresa não inclui o trabalho com equipes autogerenciáveis, as pessoas envolvidas podem não estar preparadas para assumir responsabilidades de resolução de problemas e a situação permanece sem a atenção devida.

A falta de liderança pode levar a uma perda do propósito e o fortalecimento das relações entre os membros podem ser sobrepostas ao bom julgamento e obrigações da equipe para alcançar os objetivos.

Esse estreitamento de relações também pode impedir a troca de sugestões, monitoramento e validação da produtividade de outros membros. Portanto, os membros podem se tornar flexíveis em relação às dificuldades e falhas de outros membros.

Maior tempo de planejamento

Necessário um alinhamento entre todos para se chegar a um plano de trabalho aceito pela equipe;

Alto investimento em treinamento

Necessário várias habilidades para poder integrar equipes autogerenciáveis;

Maior tempo de contratação

Os membros devem possuir determinadas habilidades e maturidade, com isto o tempo de contratação será estendido;

Imprudência

Em busca da alta performance podem ocorrer decisões imprudentes e ocorrer insubordinação;

impacto na mudança de integrantes

Necessidade de diversas habilidades complementares entre as pessoas pode haver um alto impacto na saída de um integrante com habilidades essenciais;

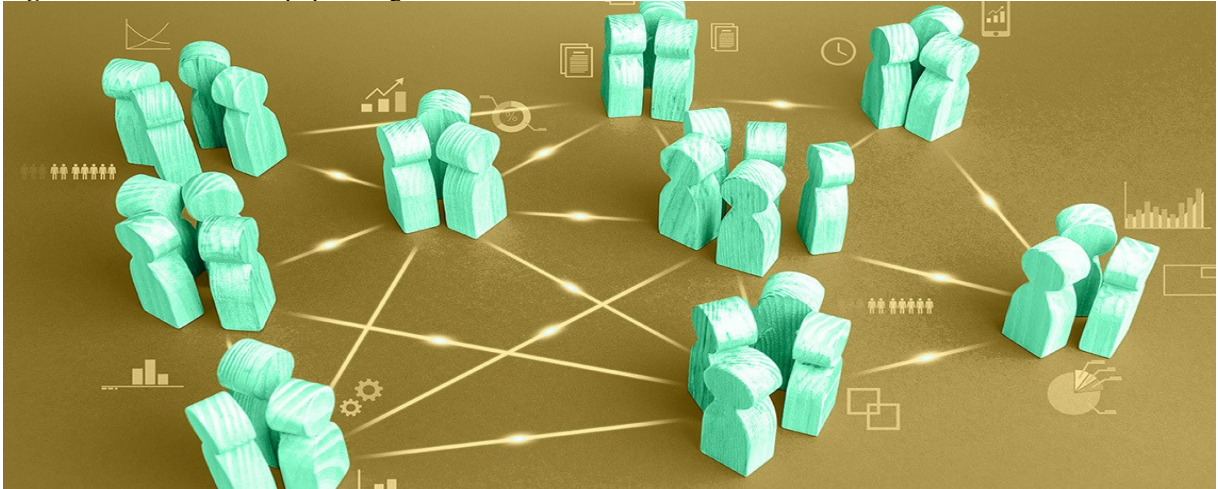
Caos

A falta de habilidade específica para resolver determinados problemas;

Fonte: Primaria

2.5.4 Perfis de uma equipe autogerenciável

Figura 1: Perfil de uma equipe autogerenciável

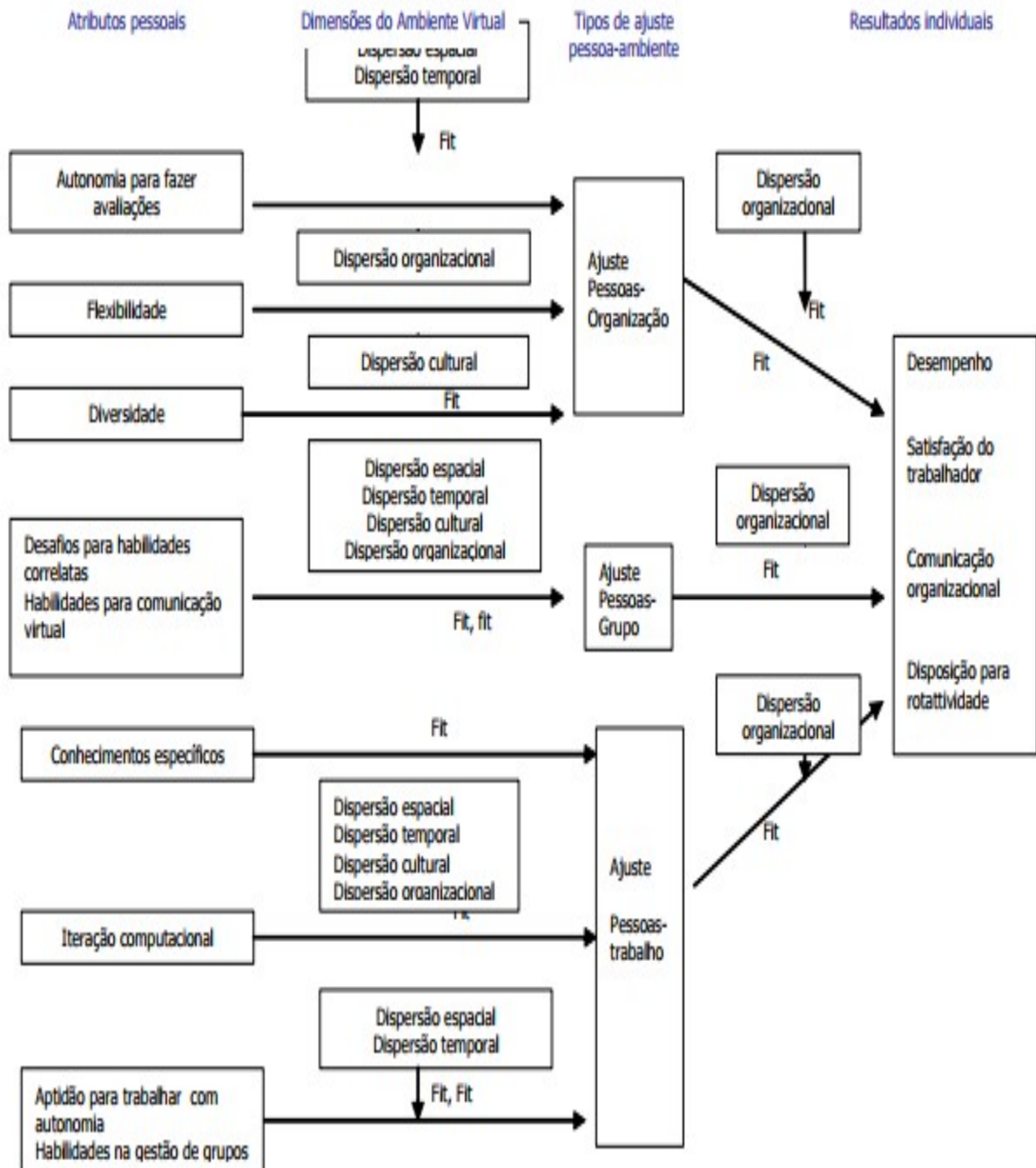


Fonte: gbrasilcontabilidade

De acordo com Vieira et al., (2005), a formação de uma equipe de sucesso começa com a definição e a característica do trabalho a ser feito (“o que estamos tentando fazer?”, “quais são as atividades-chave?”) para, em seguida, adaptar as habilidades das pessoas às tarefas. O modelo Shin (2004), modelo de ajuste pessoa-ambiente, segue esse mesmo raciocínio referindo-se aos atributos dos indivíduos com os atributos do meio ambiente. Este modelo mostra como os funcionários podem “ajustar-se” em uma organização virtual, e como um bom “ajuste” influencia positivamente o desempenho individual e da equipe.

As principais características identificadas por Shin (2004), são autonomia para realizar avaliações, flexibilidade, diversidade de conhecimento, confiança no grupo, adequação, habilidades relacionadas, habilidades de comunicação eletrônica, especialização em áreas específicas, conhecimento computacional, capacidade de trabalhar com autonomia, capacidade de trabalho de gestão. A Figura 2 mostra os principais recursos de uma organização virtual baseada no modelo Shin (2004).

Figura 2: Recursos de uma organização virtual



Fonte: Características de uma organização de times virtuais (2005).

Equipes autogerenciáveis devem estar alinhadas com a cultura da empresa e cada pessoa deve possuir:

Controle e autonomia
Necessário ter visão do que precisa ser feito, definir as ações e agir sem a necessidade de ser solicitado;
feedbacks
Alinhamento de expectativas das atividades e o aprimoramento pessoal e do time é importante para que a troca de feedbacks seja constante e geradora de mudanças e ações;
Desenvolvimento pessoal
Manter a atualização e o desenvolvimento das habilidades;
Habilidade social
Alta interação com outras pessoas, é necessário que haja o bom convívio, inspiração e confiança entre os membros;
Abertura a mudanças e diferenças
Trabalhar com várias pessoas a aproximação entre elas não deve ser barrada por diferenças culturais, sociais ou qualquer outra que gere discriminação.

Fonte: Primária

Os trabalhadores organizados em equipes têm certa autonomia para executar ações operacionais dentro das competências da equipe. Uma equipe com estas características nomeia-se de equipe autogerenciável. Uma equipe autogerenciável, na concepção de Hackman (1988), é diretamente responsável pela regulação dos aspectos que influenciam a organização do trabalho dentro do grupo e a forma de dirigir a equipe.

3 METODOLOGIA

Este trabalho baseia-se em uma estratégia de pesquisa qualitativa, com realização pelo Google formulários num total de 10 perguntas fechadas, direcionadas a diferentes profissionais do mercado de trabalho, onde obteve-se um total de 224 respostas, no período de 01 a 16 de Maio de 2021. Segundo Lakatos e Marconi (1991), “toda pesquisa implica no levantamento de dados de variadas fontes, quaisquer que sejam os métodos ou técnicas empregadas”. Mayring (2014) apresenta seis delineamentos da pesquisa qualitativa: estudo de caso, análise de documentos, pesquisa-ação, pesquisa de campo, experimento qualitativo e avaliação qualitativa. Para qualquer pesquisador acostumado a trabalhar quantitativamente, fica evidente que nenhum destes delineamentos é necessariamente qualitativo. Contudo, essa pesquisa é de caráter exploratório, que segue uma pesquisa de campo, que de acordo com Gil

(1991), estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

Em união a pesquisa qualitativa, foi realizado também a pesquisa bibliográfica com o objetivo de sedimentar e calcar a pesquisa, Macedo (1994) destaca que, “de conceito restrito, é a busca de informações, de seleções de documentos que se relacionam com o problema de pesquisa e o respectivo fichamento das referências para que sejam posteriormente utilizadas”.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foi necessário o levantamento bibliográfico para o referencial teórico, que serve de insumo para pesquisa de campo através de questionário.

Para o levantamento dos dados foi feita uma pesquisa de campo, com a aplicação de um questionário que foi formulado a partir do Google formulários, ele foi aplicado e teve-se 224 respostas em 16 dias de aplicação.

Para a formação do questionário, foram atribuídas questões como idade, sexo e formação acadêmica foram perguntas iniciais, e partir daí foram analisados dados mais aprofundados para conclusão da pesquisa. Como a pesquisa é voltada para a percepção do indivíduo como unidade e a importância do objeto de estudo também enquanto grupo, resultados, lideranças e motivações. Todos os dados foram levados em consideração para conclusão do estudo.

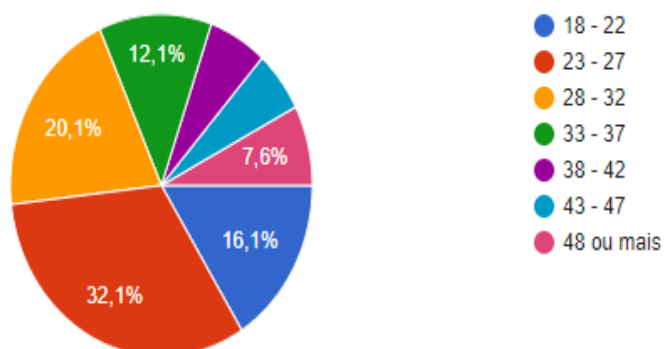
Ao fim da pesquisa, obtive-se em uma amostra aleatória o total de 224 respostas das questões direcionadas ao questionário. Aplicação essa que, validam informações através das análises dos resultados, comprovando a ideia já pré-estabelecida dos autores ao objeto de estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através dos dados obtidos com as entrevistas realizadas, foram feitos gráficos correlacionando dados como idade, sexo, nível de escolaridade, dentre outras informações, por meio destes, pode-se observar fatores de relevância, os quais serão discutidos doravante.

Gráfico 1: Idade

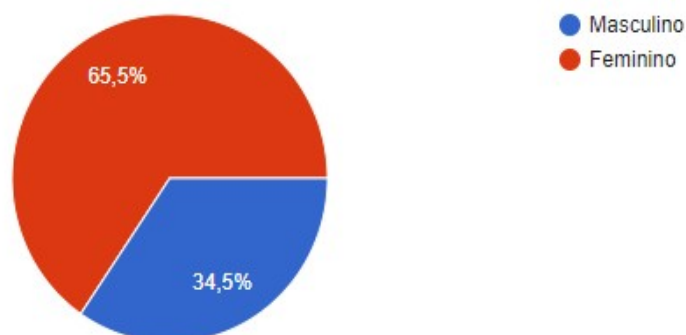
224 respostas

**Fonte:** Dados da pesquisa

A maior porção dos entrevistados são pessoas jovens, onde 32% possuem idade entre 17 e 23 anos, e 20,1% são pessoas entre 28 a 32 anos de vida.

Gráfico 2: Sexo

223 respostas

**Fonte:** Dados da pesquisa

Mais da metade dos entrevistados são do sexo masculino, ocupando um total de 65,5%.

Gráfico 3: Qual sua formação?

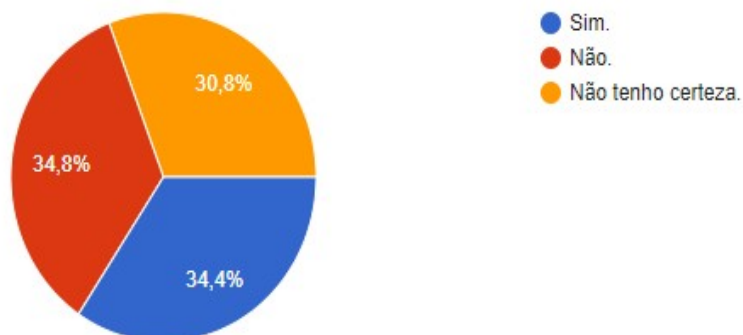
224 respostas

**Fonte:** Dados da pesquisa

As pessoas com formação superior concluída correspondem a 35,1% do total, sendo que 15% destas possuem título acadêmico de mestre e/ou doutor, e entre os demais 50,4% cursam faculdade.

Gráfico 4: Você conhece o conceito de equipe autogerenciáveis?

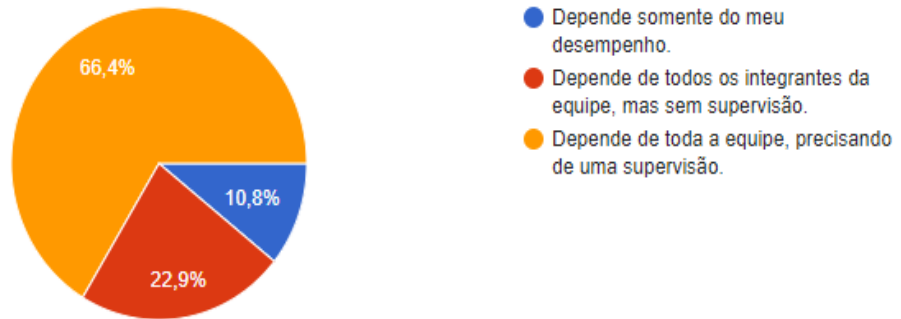
224 respostas

**Fonte:** Dados da pesquisa

Apenas 34,4% dos entrevistados afirmam conhecer o conceito de equipes autogerenciáveis, enquanto o restante desconhece ou não tem certeza.

Gráfico 5: A entrega dos resultados do seu departamento depende somente do seu desempenho, ou precisa do trabalho coletivo supervisionado por outra pessoa?

223 respostas

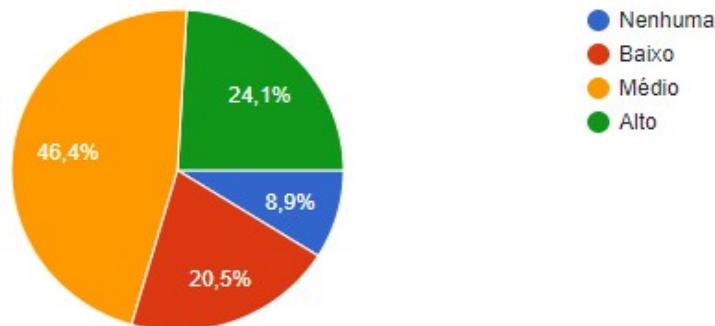


Fonte: Dados da pesquisa

Em 66,4% dos entrevistados relatam que em seu ambiente de trabalho, a resolução de problemas depende de ações de toda a equipe, e em geral da aprovação de seus superiores imediatos.

Gráfico 6: Qual nível de liberdade você tem para resolver conflitos na sua empresa?

224 respostas

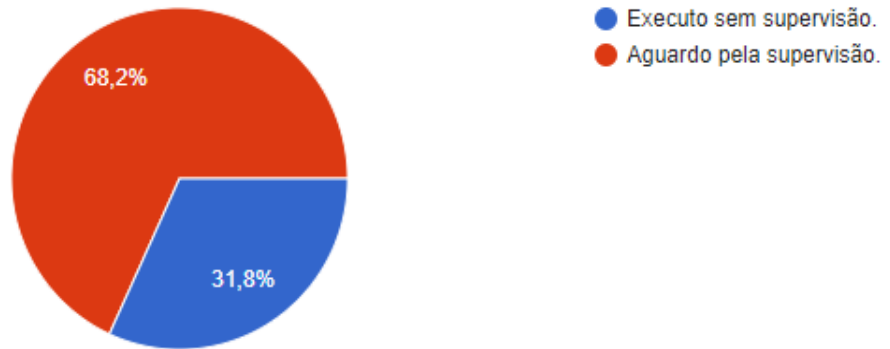


Fonte: Dados da pesquisa

O número de pessoas que consideram ter liberdade para tomada de decisões e resolução de conflitos em seu ambiente de trabalho é relativamente baixo, apenas 24,1% do total de entrevistados se sentem livres em suas ações.

Gráfico 7: Nas tomadas de decisão, você executa ou aguarda supervisão?

223 respostas

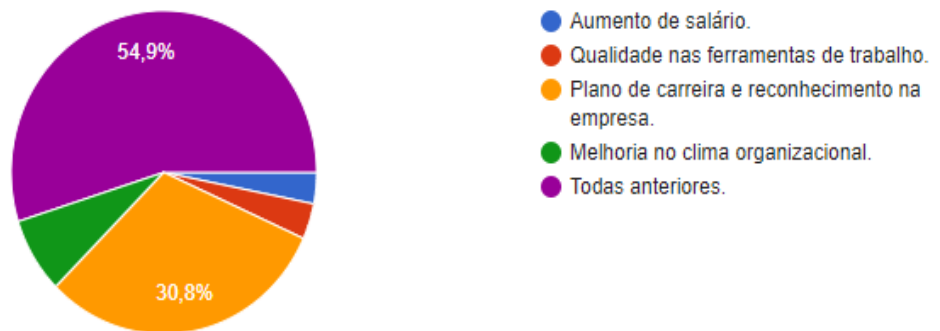


Fonte: Dados da pesquisa

Do total de pessoas entrevistadas, 68,2% afirma que aguarda a determinação de seus superiores em tomadas de decisão, e 31,8% das pessoas executam tarefas importantes sem antes comunicar à supervisão.

Gráfico 8: Quais os benefícios que te motivam para trazer resultados positivos de forma independente para a empresa?

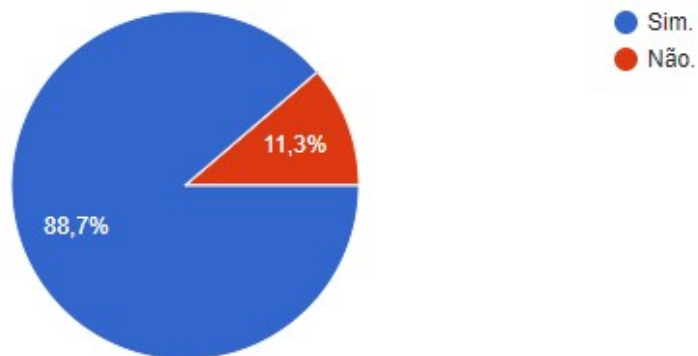
224 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

De forma geral, a motivação para bons resultados são os ganhos financeiros, possibilidade de ascensão, e o bom clima organizacional, em um cenário onde 54,9% afirma buscar por todos esses objetivos em seu ambiente de trabalho.

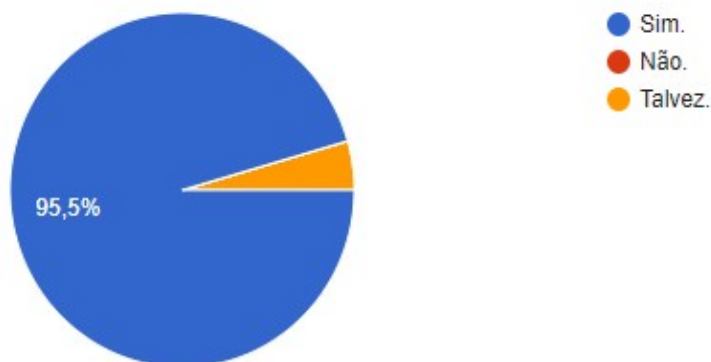
Gráfico 9: Caso possuísse autonomia no seu trabalho, você se sentiria mais valorizado pela empresa?
222 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

O percentual de pessoas que se sentiriam melhor recebendo mais autonomia em ambiente de trabalho é alto, diz respeito a 88,7% do total de entrevistados.

Gráfico 10: Você acha que para uma equipe autogerenciável funcionar, deve haver clareza na comunicação entre a equipe?
224 respostas



Fonte: Dados da pesquisa

Em 95,5% das pessoas consideram que a comunicação clara é fundamental para que uma equipe atue de forma autogerenciável.

É notório que a maior parte das pessoas que colaboraram com a pesquisa fazem parte de grupos de trabalho onde o modelo de gestão comum é adotado, visto que, a grande maioria afirma não se sentir confortável para realizar ações decisivas sem a prévia autorização de seus

superiores, e esse fator gera insatisfação, pois, boa parte denota não se sentir valorizado e afirma que mais autonomia geraria maior satisfação.

Alguns dados divergentes mostram que mesmo fazendo parte de grupos de trabalho onde a gestão é centralizada, 31,8% das pessoas executam ações sem o aval da supervisão, enquanto que apenas 24,1% do total de entrevistados afirmam possuir autonomia para tais ações. A correlação destes dois dados leva a crer que muitas pessoas tomam decisões de forma precipitada, indo contra a hierarquia pré-estabelecida pela empresa, e esta conclusão demonstra que mesmo em um modelo engessado de trabalho, as pessoas tendem a agir conforme as suas perspectivas, mesmo que nem sempre isso seja visto com bons olhos.

As pessoas entrevistadas evidenciaram que o formato de trabalho onde se adota o conceito de uma equipe autogerenciável é almejado pela maioria, mesmo que muitos não conheçam este conceito de forma científica, e não tenham experimentado em nenhum momento este tipo de atuação. É evidente também que mesmo em moldes engessados, onde o grupo de trabalho necessita de autorização prévia para execução de tarefas, muitos se sobressaem às regras de conduta e realizam tarefas que ainda não foram levadas à chefia, e este fato implica que a implementação do formato autogerenciável seria, possivelmente, de fácil aceitação em muitos ambientes de trabalho, uma vez que, as pessoas já possuem inclinação para resolução de tarefas de forma individual.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo, considera-se que equipes autogerenciáveis são aquelas que possuem profissionais engajados em seus resultados, onde cada membro tem conhecimento e autonomia para tomada de decisões pertinentes ao seu campo de atuação, não há a figura de um “chefe” e cada um é responsável por gerir e aperfeiçoar suas ideias, levando ao grupo aquilo que lhe cabe e pode agregar. Em uma equipe de trabalho autogerenciável todos podem tomar uma decisão importante, pois todos os envolvidos são pessoas eximidamente treinadas para executar a sua função, existe confiança e reconhecimento do trabalho de cada um.

Já os grupos de trabalho que se organizam nos moldes convencionais não possuem tamanha liberdade e ainda adotam meios de gestão onde cada setor possui um superior, que é responsável pelas articulações mais importantes e delega tarefas a cada membro de sua equipe. Neste modelo de trabalho, cada colaborador sabe exatamente quando deve agir, e principalmente, quando não deve agir sem autorização, mesmo que possua habilidade para tal demanda. É um sistema de realização de tarefas, que não traz aos membros do grupo nenhum

tipo de satisfação ou reconhecimento, e os principais fatores que impulsionam ao bom desempenho são os ganhos financeiros e uma possível ascensão de nível hierárquico, uma vez que, empresas sob este modo de ação tendem a evidenciar sempre seus gestores, e quase nunca os demais colaboradores.

Observou-se que equipes autogerenciáveis se desenvolvem e realizam suas atividades com maior espontaneidade, se comparada às equipes que realizam suas tarefas sob o formato comum, onde cada membro recebe de seu superior o que lhe é esperado, contando também com metas e datas bem definidas. Já em um modelo auto gerenciável é esperado que cada membro da equipe tenha suas responsabilidades claras e as execute com dinâmica proativa e trabalho em equipe, sem a necessidade de uma liderança o supervisionando, uma vez que, o conceito “líder” é desfeito, pois intenciona que a liderança seja inerente a cada processo realizado, e esteja intrínseca em membros da equipe, para orientar os demais colegas conforme a sua necessidade, sem a imagem de um “chefe” que ordena seus subordinados a executarem tarefas.

A formação de equipes sob este molde pode acontecer de forma orgânica, em situações onde o grupo de trabalho já apresenta objetivos de se organizarem em um formato de trabalho no qual todos visam a boa execução de processos e demandas e primam pela boa convivência diária, de modo geral, pessoas com essas aspirações trilharão este caminho de forma fluída, e a equipe surgirá em meio ao grupo de trabalho em que estão. Contudo, o conceito equipe autogerenciável já é uma realidade no meio científico, haja vista os inúmeros estudos e relatos sobre organizações que desempenham suas funções dessa maneira, por isso a implementação de suas prospecções em grupos e organizações que outrora se mantinham no formato padrão de gerenciamento é possível, porém enfrentará maiores dificuldades, pois a reestruturação do modelo de trabalho e relacionamento interpessoal é um processo complexo.

São vistos como benefícios em se ter uma equipe autogerenciável o bom convívio interpessoal, um novo estilo que várias empresas têm adotado e gerando resultados durante o cenário de pandemia que estamos passando, onde o foco é entregar o que tem que ser feito sem a pressão das cobranças em cima o que remete a segurança psicológica aos membros da equipe, uma boa performance de execução de demandas, levando-se em consideração que cada membro tem sua responsabilidade bem definida, e age com proatividade. Por outro lado, é um grande desafio para uma equipe que rege suas tarefas de forma autogerenciável a contratação de novos membros, pois é de extrema importância que seu comportamento e visão não seja destoante da visão e objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, F. J. B.; PALACIOS, Katia Elizabeth Puente. Grupos e equipes de trabalho nas organizações. In: Zanelli, José Carlos; Jairo Eduardo Borges-Andrade; Antonio Virgilio Bittencourt Bastos. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto alegre: Artmed, v. 1, p. 357-379. 2004.

ALENCAR. Eduardo. **Os benefícios de construir equipes auto-gerenciáveis e abandonar microgerenciamentos de pessoas através de auto-feedback**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/os-beneficios-de-construir-equipes-auto-gerenciaveis-e-abandonar-microgerenciamentos-de-pessoas-atraves-de-auto-feedback>. Acesso em: 20 mai. 2021.

ALECIAN, Serge; FOUCHER, Dominique. **Guia de Gerenciamento no Setor Público**. Rio de Janeiro: Revan, Brasília: ENAP, 2001.

ALVES, L. et al., TÉCNICAS DE GERÊNCIA, **Universitári@ - Revista Científica do Unisalesiano** – Lins – SP, ano 1, n.2, jul/dez de 2010.

BLOG.ENDOMARKETING. **Equipes autogerenciáveis: um sonho possível?** 2018. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/blog.endomarketing.online/equipes-autogerenciaveis-um-sonho-possivel/amp/>. Acesso em: 10 abr. 2021.

BONOME, J. B. V. **Introdução à Administração**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008.

BOWDITCH, James, L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

BY ENGAGE. **Equipes autogerenciáveis: o que são e como desenvolvê-las?** 2017. Disponível em: <https://blog.engage.bz/equipes-autogerenciaveis/> Acesso em: 20 mai. 2021.

CORDEIRO. M. B. V. J.; RIBEIRO, V. R. **Gestão Empresarial**. In: MENDES, G. T. J. Economia Empresarial. Curitiba: Fae Business School ,2002.

DRUCKER, P. **Desafios gerenciais para o século XXI**. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 8.Ed. São Paulo: Campus. 2004.

G1. **Produtividade aumenta entre profissionais em home office, mas bem-estar está em queda, diz pesquisa**. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/05/06/produtividade-aumenta-entre-profissionais-em-home-office-mas-bem-estar-esta-em-queda-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 23 abr. 2021.

GHOSHAL. S, TAMURE. B. **Estratégia de gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HANASHIRO, D.M.M. **Gestão do fator humano, uma visão baseada em Stakeholders**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

JUNIOR, Lúcio. **Equipes autogerenciáveis - modismo ou solução?** 2012. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/equipes-autogerenciaveis-modismo-ou-solucao>. Acesso em: 20 mai. 2021.

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. **Comportamento organizacional**, São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia da Pesquisa Científica**. São Paulo. Editora Altas, 1991. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/373849/mod_resource/content/1/PESQUISA%20BIBLIOGR%C3%81FICA.pdf. Acesso em: 23 abr. 2021.

LUDOSPRO. **Vantagens de trabalhar com equipes autogerenciáveis**. 2021. Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/equipes-autogerenciaveis>. Acesso em: 23 abr. 2021.

MACEDO, Neusa Dias de. **Iniciação à pesquisa científica: guia do estudante para a fundamentação do trabalho de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Edições Loyola, 1994. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=2z0A3cc6oUEC&oi=fnd&pg=PA7&dq=pesquisa+bibliogr%C3%A1fica&ots=SD-i4mwpJG&sig=FGqw-k9yV-o3GDhtX2IShBKfcuA#v=onepage&q=pesquisa%20bibliogr%C3%A1fica&f=false>. Acesso em: 23 abr. 2021.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYRING, Philipp. **Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures and software solution**. 2014. Monografia - GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften, Klagenfurt, Austria, 2014. Disponível em: https://www.psychopen.eu/fileadmin/user_upload/books/mayring/ssoar-2014-mayring-Qualitative_content_analysis_theoretical_foundation.pdf. Acesso em: 2 mai. 2021.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 14. ed. Rio de Janeiro: Record, 2007.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

RHOPEN. **Equipes autogerenciáveis: como desenvolvê-las e quais suas vantagens?** 2021. Disponível em: <https://blog.rhopen.com.br/equipes-autogerenciaveis-como-desenvolve-las-e-quais-suas-vantagens/>. Acesso em: 15 mai. 2021.

SILVEIRA, S. **Gerenciamento nas empresas de base florestal: um estudo realizado no município de Guarapuava**. 2009. Dissertação apresentada ao Curso de Pós Graduação em Engenharia Florestal) Universidade Federal do Paraná, 2009.

SOTO, Eduardo. Comportamento organizacional – O impacto das emoções. São Paulo: Cengage Learning, 2008

SOUZA, Andressa Thais de. **Equipes de alta performance**: Como desenvolver uma equipe de alta performance. 2012. 44 f. Especialista em Tecnologia Educacional - Programa de Pós Graduação Lato Sensu da Escola de Engenharia da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Disponível em:
<http://dspace.mackenzie.br/bitstream/handle/10899/151/ANDRESSA%20THAIS%20DE%20SOUZA1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 mai. 2021.

VALLE, J. A. **40+4 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

VIANNA, Vania Alves. Gestão de pessoas; módulo 5. – Brasília: ENAP/DDG, 2013. 126 p. Apostila do Programa de Desenvolvimento de Gerentes Operacionais – DGO.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 7ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant; BIANCO, Alessandra; GOMES, Ana Paula Cortat Zambrotti . O trabalho em equipes autogerenciadas e sua influência na motivação dos indivíduos. **REAd** – Edição 49 v. 12 no. 1, jan-fev 2006. Disponível em:
<https://docplayer.com.br/67353376-O-trabalho-em-equipes-autogerenciadas-e-sua-influencia-na-motivacao-dos-individuos.html>. Acesso em: 20 mai. 2021.

TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO

Eu Eallyene Karolyne da Silva Sousa RA 33153

Declaro, com o aval de todos os componentes do grupo a: Eallyene Karolyne da Silva Sousa, Denis Rander da Silva, Lariane de Souza Rodrigues e Vissiane Batista de Melo.

AUTORIZAÇÃO (X)

NÃO AUTORIZAÇÃO ()

Da submissão e eventual publicação na íntegra e/ou em partes no Repositório Institucional da Faculdade Unida de Campinas – FACUNICAMPS e da Revista Científica da FacUnicamps, do artigo intitulado: Equipes Autogerenciáveis: Um novo estilo de liderança

De autoria única e exclusivamente dos participantes do grupo constado em Ata com supervisão e orientação do (a) Prof. (a): Rhynaldo Ribeiro Costa

O presente artigo apresenta dados validos e exclui-se de plágio.

Curso: Administração. Modalidade afim Presencial

Eallyene Karolyne da Silva Sousa

Assinatura do representante do grupo

Assinatura do Orientador (a):

Obs: O aval do orientador poderá ser representado pelo envio desta declaração pelo email pessoal do mesmo.

Goiânia, 08 de junho de 2021.