

SISTEMAS AUTODIRIGIDOS NAS SOCIEDADES, NAS ORGANIZAÇÕES E NAS EQUIPES

Marcus Vinicius Carvalho Rodrigues

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo fazer uma análise dos sistemas autogeridos em três níveis: na sociedade, nas organizações e nas equipes. Na primeira parte é realizada uma revisão, onde se resgata os principais movimentos autogeridos desde o início do século XIX, são inicialmente trabalhadas as idéias do inglês Roberto Owen, do francês Charles Fourier e do alemão Ferdinand Lassalle. Logo a seguir é abordado a operacionalização dos sistemas autogeridos na Iugoslava, Alemanha, Polônia e Palestina.

Na segunda parte do artigo é apresentado alguns questionamentos e reflexões diante dos princípios que regem a organização burocrática e os sistemas autogeridos, tenta-se discutir um modelo possível para uma convivência eficaz entre estes.

E finalmente a temática equipe é tratada. Busca-se em alguns autores clássicos, a importância das equipes autogeridas diante do atual contexto organizacional, e posições que esclareçam quanto a formação, desenvolvimento e dificuldades encontradas das mesmas.

O artigo ora apresentado não tem pretensão de abordar, a temática principal em toda sua amplitude, mas apenas refletir sobre a evolução e influencia no meio organizacional, das idéias sobre os sistemas autogeridos.

SUMÁRIO

1. Introdução
2. A História dos Grupos Autogeridos: Origem e uma Visão Macro
3. As Empresas Autogeridas no Meio Capitalista
4. As Equipes nas Organizações Contemporâneas
5. Considerações Finais

PALAVRAS CHAVES

Autogestão; Cooperativas; Equipes Autogeridos; Empresas Autogeridas; Estrutura em Rede

1. INTRODUÇÃO

Muito tem se falado dos processos autogeridos e, em particular, das equipes autogeridas no meio empresarial. Este trabalho pretende fazer uma despresticiosa análise das equipes autogeridas.

Achamos adequado e necessário, para uma melhor compreensão do objeto em questão, as equipes autogeridas, efetuarmos uma redução fenomenológica no objeto, e trabalharmos com os “aspectos”: autogerido (que também trataremos por autogerido) e equipe (também denominada por alguns autores de time).

Na primeira parte do trabalho procura-se resgatar a origem dos movimentos autogeridos na sociedade, numa visão macro. Segue a esta revisão, alguns questionamentos que buscam um modelo possível para um sistema autogerido, diante da estrutura burocrática. E finalmente nos detemos em considerações sobre as peculiaridades das equipes, e em particular das autogeridas.

A análise realizada foi superficial, diante da vasta bibliografia existente sobre o tema em questão, e devido ao próprio objetivo do trabalho. Procurou-se abordar, tópicos com uma significativa carga de informações, e acreditamos que, alguns destes, possibilitarão um rico debate na apresentação do mesmos.

2. A HISTÓRIA DOS GRUPOS AUTODIRIGIDOS: ORIGEM E UMA VISÃO MACRO

As primeiras referências históricas sobre grupos ou comunidades cooperativas dirigidas pelos próprios membros, deve-se ao inglês Robert Owen¹. Tendo passado grande parte de sua vida como executivo de uma grande indústria têxtil na Escócia, Owen foi no início do século XIX para os Estados Unidos, com o objetivo de criar uma aldeia cooperativa experimental.

Vários foram os obstáculos encontrados por Owen para a operacionalização de suas idéias, fato que levou-o de volta a Inglaterra, deixando o projeto sob responsabilidade de seu filho. Mesmo assim, chegaram a ser criadas dezoito aldeias cooperativas, com base nas idéias de Owen, que por algum tempo funcionaram plenamente.

Outra contribuição significativa, na busca dos grupos autogeridos, nos foi deixada pelo francês Charles Fourier². A partir de seus questionamentos sobre as consequências da Revolução Francesa, Fourier passa a defender na França, a idéia de implantação de comunidades autogeridas destinadas a agricultura..

Na visão de Fourier, a Revolução Francesa teve preocupação básica com as liberdades políticas, não trazendo alternativas coerentes e pragmáticas para os problemas sociais das classes menos privilegiadas, que continuaram sem conhecer o sentido da liberdade. Como alternativa, e busca de tirar da marginalidade esta significativa parte da sociedade, Fourier sugeriu a criação de comunidades autogeridas, as quais denominou de Falanstérios.

Os Falanstérios, além pretender ser solução aos problemas sociais, buscavam também fazer do trabalho uma atividade atraente e corrigir os erros das atividades agrícolas na França. Fourier defendia o fim das repressões e o tratamento igualitário como os fatores que levariam uma sociedade ao crescimento e desenvolvimento. As idéias de Fourier foram difundidas também nos Estados Unidos, onde foram operacionalizadas após sua morte. Entre 1843 e 1853 foram criados em território norte-americano mais de 40 Falanstérios.

O apoio e responsabilidade do Estado, para a implantação e financiamento inicial de comunidades autogeridas, foi defendido inicialmente pelo líder trabalhista alemão

Ferdinand Lassalle³, que no final do século XIX foi um entusiasta da criação de oficinas ou cooperativas autogeridas. Lassalle via a interferência do Estado como único meio de viabilizar a criação de grupos desta natureza. Lassalle também não viveu para ver suas idéias florescer. Elas serviram de base para o sistema autogestionário que desenvolveu-se inicialmente na Iugoslávia e de várias oficinas na Hungria.

Outras experiências notáveis na busca de sistemas sociais autogeridos foram realizadas. As que nos parecem mais significativas, são as vivenciadas pela Iugoslávia com seu sistema autogerido, a co-gestão na Alemanha, a proposta autogestionária do Solidariedade⁴ na Polônia, e dos Kibuts em Israel.

A AUTOGESTÃO NA IUGOSLÁVIA ⁵

Na Iugoslávia a autogestão recebeu total apoio do governo, a ponto de ser tomada por vezes para designar a experiência econômica, social e política conduzida pelo general Tito⁶. Nas décadas 50/60, a Iugoslávia conseguiu, aumentos significativos em seu PIB, alguns especialistas atribuem este crescimento ao sistema autogerido implantado à nível macro, e cujas idéias e princípios foram disseminados entre as unidades produtivas.

Um dos grandes incentivadores dos sistemas autogeridos foi a ala jovem intelectual do comunismo, fato que facilitou a utilização do referido sistema, principalmente, no leste europeu. Na Iugoslávia, a autogestão foi disciplinada por lei governamental já em 1950, e teve como base três princípios: a auto-organização; uma unidade de coerência; e a homogeneidade do proletariado

A CO-GESTÃO NA ALEMANHA⁷

A co-gestão foi outra tentativa ocorrida na Europa na busca de atender ao ímpeto dos defensores dos sistemas autogeridos. O seu surgimento ocorre conjuntamente com o desenvolvimento do capitalismo burocrático.

Os grandes defensores da co-gestão foram os sindicatos da Alemanha, que desde o início optaram por uma postura reformista e não revolucionária. O contexto do pós-guerra facilitou a implantação das idéias participacionistas e a colaboração de classes, fato este que foi vital para o êxito da co-gestão em diversos setores sociais e produtivos da Alemanha.

Vários outros países europeus têm experimentado a co-gestão em suas organizações, como meio de minimizar os conflitos trabalhistas e aumentar a produtividade. Dentre os que possuem experiências mais significativas estão: Áustria, Bélgica, Dinamarca Noruega e Suécia.

A BUSCA DO SISTEMA AUTOGESTIONÁRIO NA POLÔNIA⁸

A autogestão foi uma das reivindicações básicas do Solidariedade na Revolução Polonesa de 1981. O objetivo da revolução não foi a mudança do sistema de governo, mas sim a busca de espaço para que os operários dirigissem o Estado e as organizações em todos os níveis.

As pequenas empresas pretendiam que fossem assumidas pela iniciativa privada. Quanto às médias e grandes empresas não se buscava o retorno ao capitalismo, mas sim o apoio e incentivo aos sistemas autogeridos.

Na Polônia a autogestão foi imposta pelos operários, enquanto na Iugoslávia a implantação partiu do governo. Sem dúvida, esta diferença de origens traz diversas consequências distintas na implantação e operacionalização do sistema.

OS KIBUTZ⁹

O Kibutz é uma modalidade de organização agrícola que foi criada por imigrantes de origem eslava, que participaram do povoamento de Israel.

Os princípios do Kibutz, tangenciam posições socialistas e cooperativistas. Dentre os principais princípios são contemplados: a produção coletiva; a sociedade coletiva; a gestão democrática; a igualdade; e a responsabilidade mútua. Alguns teóricos preferem ver o Kibutz como uma filosofia de vida, onde seus membros aceitam a idéia de que suas necessidades como indivíduos sejam integralmente satisfeitas pela coletividade.

Foram criados Kibutz em todo o mundo, mas os que apresentaram um maior desenvolvimento foram os localizados na Palestina. Acredita-se que isso ocorreu devido as condições próprias da região como insegurança, necessidade de ajuda mútua, falta de incentivos à industrialização, entre outras.

3. AS EMPRESAS AUTODIRIGIDAS NO MEIO CAPITALISTA

Dentre os pressupostos básicos para a existência de uma empresa autogerida, estão as decisões tomadas de forma coletiva, consensual, com base no conhecimento geral das questões por parte de seus membros. A empresa autogerida ideal pressupõe uma estrutura própria e adequada, que incentive o diálogo e motive os membros à uma participação mais efetiva no processo produtivo.

As idéias de empresas autogeridas se deparam, à principio, com a estrutura burocrática hoje utilizada por nossas organizações. A relação de autoridade, por exemplo, que tem como suporte, na empresa tradicional, a hierarquia formal e racionalmente definida, passaria a ser, na empresa autogerida, vista a partir da experiência, conhecimento e respeito, e teria um aspecto dinâmico e definido pelo momento.

Numa interpretação dialética, a empresa autogerida é uma negação da empresa tradicional, enquanto esta tem como base a estrutura burocrática. Assim sendo, ao buscar “transformar” uma empresa burocrática em uma empresa autogerida é preciso levar em consideração suas próprias contradições no intuito de evitar uma visão simplista e reducionista da realidade organizacional.

Vários estudos têm buscado uma adaptação, de forma não traumática e eficaz, para esta problemática, dentre estes nos parece bastante consistente o apresentado por Gustavo Gutierrez¹⁰. O citado autor parte do princípio que para a concepção da empresa autogerida é necessário resolver dois problemas básicos: minimizar as características alienantes existentes nas empresas tradicionais; selecionar as alternativas utilizadas pelas modernas empresas e contextualiza-las aos princípios das empresas autogeridas.

O primeiro aspecto deve ser operacionalizado a partir da diminuição da distância entre o trabalho manual e intelectual e na busca da total utilização das potencialidades humanas. Quanto ao segundo aspecto, a estrutura em rede seria o aconselhável, tendo na empresa tradicional, como correspondente, a estrutura matricial.

É preciso termos consciência que um sistema autogerido não poderá ser implantado por leis ou decretos organizacionais, é consequência de uma manifestação e tendência favorável de seus membros, que encontram um meio fértil e uma estrutura possível para sua implantação. Neste aspecto, é preciso também considerar a estrutura social do ambiente no qual a indústria encontra-se inserida, bem como as manifestações e convivência do sistema dominante com as minorias étnicas, sexuais, culturais, ideológicas, etc.

Várias experiências com empresas autogeridas têm sido realizadas. Algumas com sucesso, principalmente na Alemanha¹¹. Nos Estados Unidos, a atual tendência de criação de unidades de negócio, ou produção, a margem da estrutura tradicional, parecem ser um meio de implantação não traumática ou confrontadora dos posicionamentos autogeridos. No Japão, devido as características culturais/organizacionais peculiares, acreditamos que o sentido de autogerido é diferente do enfoque utilizado no ocidente, e que ora utilizamos. No Brasil, as empresas autogeridas são casos isolados, que não seguem uma tendência geral, algumas estando relacionadas à atividades específicas e não significativas para o contexto produtivo.

Acreditamos que o crescimento e desenvolvimento contínuo de equipes autogeridas, que é uma grande tendência do atual contexto organizacional, só será possível em empresa com vocação autogerida. Sem dúvida, esta posição passa pelo repensar ou adaptação das estruturas organizacionais.

4. AS EQUIPES NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Hoje é comum encontrarmos em qualquer literatura, destinada ao meio empresarial, definição para o termo equipe. Algumas com uma visão pragmática, outras

considerando as equipes a panacéia do momento. Achamos coerente fugir dos conceitos que apresentam a equipe como algo novo ou como solução para todos os problemas organizacionais.

Um dos co-autores deste trabalho, em recente artigo¹², sugeriu uma definição para equipes com base na rede teórica existente sobre a temática grupo. Assim a equipe seria conceituada como sendo um “grupo de trabalho temporário, que tem identidade própria, metas e objetivos específicos e definidos, e que possui um alto grau de conformidade, apoio e coesão¹³ entre seus membros”.

Vários são os motivos para a disseminação dos conceitos e idéias sobre equipes no atual contexto organizacional. Nos parece que um dos principais, tem sido a crescente e constante complexidade que os bens e serviços tem experimentado quanto a concepções, operacionalizações e comercializações. Daí surge a necessidade da busca de sinergia através da junção de habilidades distintas e de um maior nível de informação em um mesmo foco de decisão, operação ou negociação. Este foco deixa de ser o indivíduo e passa a ser a equipe.

O Empowerment e o Downsizing têm sido outros dois grandes indutores para

formação e utilização das equipes no meio organizacional. A maior interdependência, habilidade, responsabilidade e objetivos eficazes da comunicação, características fundamentais no Empowerment, são mais facilmente atingidos nas equipes. Em recente conferência ministrada pelo Prof. James Belasco¹⁴, o Empowerment foi colocado como uma filosofia vital para o desenvolvimento organizacional e a chave para a excelência, além de possibilitar ao meio organizacional uma tendência de minimizar o stress.

EMPOWERMENT

BUSCA ATRIBUIR PODER DE DECISÃO AOS DIVERSOS NÍVEIS GERENCIAIS, COM O OBJETIVO DE TORNAR AS DECISÕES MAIS PRÓXIMAS DOS FATOS SOBRE OS QUAIS ELAS REFLETIRÃO.

Já a filosofia pregada pelo Downsizing, favorece a diminuição dos níveis gerenciais e a “quebra” da estrutura organizacional das empresas tradicionais. Vale ressaltar que o uso indiscriminado do Downsizing tem trazido traumas irreparáveis à várias organizações produtivas.

DOWNSIZING

TEM COMO OBJETIVO MINIMIZAR OS CUSTOS E ENXUGAR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, OTIMIZANDO OS PROCESSOS DE TRABALHO E AS TAREFAS EM NÍVEL INDIVIDUAL. É ATINGIR O MESMO OBJETIVO, COM MENOS

Alguns autores têm estipulado a quantidade de níveis hierárquicos de uma organização de acordo com a quantidade de funcionários¹⁵.

Não há concordância entre os especialistas quanto à uma classificação das equipes diante de sua natureza. Glenn Parker¹⁶ separa as equipes em três tipos: Funcional, Autogerenciável e Interfuncional. Detalharemos apenas as Equipes Autogerenciáveis.

Parker diz que “existem tantas maneiras de se descrever uma equipe autogerenciável quanto empresas de consultorias especializadas no processo”¹⁷. Tomando alguns destes posicionamentos, poderíamos dizer que uma Equipe Autogerenciável é:

- * *Um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por ‘todo’ um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo, onde os membros são responsáveis não apenas pela execução do trabalho, mas também por gerenciar a si próprios (Development Dimensions International);*
- * *Um grupo de empregados altamente treinados, formado por 6 à 18 pessoas, em média, responsável por toda a produção de segmento bem definido de trabalho acabado(Zenger-Miller);*
- * *Um grupo funcional de empregados que compartilham a responsabilidade por uma determinada unidade de produção, formado por 8 à 15 membros, e que lhe foi delegada a autoridade de planejar, implementar, controlar e melhorar os processos de trabalho (Pfeiffer and Company).*

Já Peter Drucker¹⁸, em recente artigo, sugere que existe vários tipos diferentes de equipes, autogerenciáveis ou não, em uma organização, e utiliza-se das modalidades esportivas, beisebol, futebol e dupla de tênis, para estabelecer seus conceitos. O Quadro 1 apresenta, resumidamente, seus posicionamentos.

Quadro 1: Os Tipos de Equipes na Visão de P. Drucker

MODALIDADE	UTILIZAÇÃO	CARACTERÍSTICAS PRINCIPAIS
BEISEBOL	Linha de Produção	Cada jogador tem uma posição definida e a avaliação pode ser individual
FUTEBOL	Setor de Serviço	O jogador tem posição fixa de acordo com sua habilidade
DUPLA DE TÊNIS	Administração, Negócios e Processos da Qualidade	As posições são relativamente fixas, e os membros se adaptam para cobrir os pontos fracos e fortes do outro

Na formação de uma equipe, em particular das autogerenciáveis, é preciso levar em consideração vários procedimentos, que podem impedir o sucesso. Alguns deste procedimentos

são triviais e/ou óbvios, mas mesmo assim é preciso relacioná-los, visto que a correta formação de uma equipe é um fator significativo para que no futuro, esta venha à atingir, de forma eficaz seus objetivos. Selecionamos na literatura alguns dos procedimentos sugeridos por Carl Larson & Frank Fasto¹⁹, Peter Scholtes²⁰ e Marco Goldbarg²¹, que são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2: Fatores a Serem Observados na Formação de uma Equipe

LARSON & FASTO	SCHOLTES	GOLDBARG
1. Objetivos claros	1. Clareza na definição das metas	1. Obter a visão de trabalho
2. Orientação para os resultados	2. Concepção de um plano de melhoria	2. Definir a missão
3. Qualificação dos membros	3. Papeis claramente definidos	3. Estabelecer as normas do time
4. Compromisso unificado	4. Comunicação clara	4. Escolher pessoas certas
5. Espírito de colaboração	5. Participação equilibrada	5. Assegurar a comunicação clara
6. Apoio e reconhecimento	6. Regras Básicas Estabelecida	6. Incentivo à criatividade
7. Liderança com princípios	7. Consciência do Processo	7. Evitar a neurose do consenso
	8. Comportamentos Salutares	8. Criar um clima de cooperação
	9. Processo decisório definido	9. Combinação correta pessoas/funções
	10. Uso de abordagem científica	10. Utilizar técnicas para relaxamento

H. James Harrington²² alerta que, para que estes procedimentos básicos sejam seguidos, é fundamental o suporte inicial fornecido à equipe. Em sua visão, os membros das equipes precisam ser treinados e adquirir conhecimentos e habilidades básicas, cujas mais importantes são: *Compreender e analisar metas e objetivos; Compreender e analisar os processos de melhoria; Conhecer técnicas para motivar o dinamismo nas equipes; Conhecer técnicas e métodos para obtenção da eficácia; Conhecer técnicas de solução de problemas; Conhecer técnicas de reuniões.*

Quanto ao líder da equipe, Harrington sugere que este tenha um conhecimento razoável da área em que a equipe vai atuar, tenha experiência em solução de problemas e conheça muito bem o processo de desenvolvimento das equipes. As observações de Harrington constituem-se em um oportuno alerta às organizações que querem implantar a filosofia do trabalho em equipe. Não é só reunir o pessoal e dizer: “agora vocês formam um equipe!”. Existe todo um trabalho de preparação que não pode ser omitido, sob pena de levar todo o processo ao fracasso.

Tom Peters²³ apresenta dois exemplo de empresas norte-americanas, que utilizaram com sucesso as equipes autogeridas: General Motors - Fábrica de Fitzgerald e Ford - Fábrica de Sharonville.

**EQUIPES AUTODIRIGIDAS:
OBSERVAÇÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA
DA FORD**

- * *O programa de Envolvimento de Empregados seguiu uma tendência de formação de equipes autogeridas;*
- * *O sistema hierárquico na fábrica foi totalmente reestruturado;*
- * *O nível de supervisor foi completamente eliminado;*

**EQUIPES AUTODIRIGIDAS :
OBSERVAÇÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA
DA GM**

- * *Todas as pessoas na organização tornaram-se membros de equipe autogeridas, que foram denominados de equipes de negócios;*
- * *As equipes desenvolveram seus padrões próprios e eram formadas por 8 à 15 pessoas;*
- * *Os incentivos e pagamentos pelo conhecimento adquirido foi um grande fator motivador;*
- * *O papel do supervisor foi assumido, com vantagens pelo líder da equipe;*
- * *Os resultados quanto a produtividade e qualidade foram animadores.*

Na opinião de Peters as equipes autogeridas deverão se tornar o suporte básico e necessário para a reestruturação das empresas do ocidente, e que esta tendência não é inspirada nos japoneses.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acreditamos que o futuro de nossas empresas esteja associado à eficácia na capacidade de adquirir conhecimentos e habilidades, com vista à se adaptarem ao trabalho em equipes, e estas cada vez mais deverão cuidar de seus próprios destinos, ou seja do planejamento, definição dos objetivos e metas, operação, etc. As denominações são diversas, equipes ou times autogeridos, autogeridos ou autogerenciados, mas o importante é a autonomia, responsabilidade e eficácia na solução de problemas, que elas representam.

É preciso não se deixar levar pelas idéias de novas ou pseudo-revolucionárias, algumas não consistentes, sobre as equipes autogeridas. Como foi visto neste trabalho, as idéias autogeridas foram utilizadas pela sociedade de forma prática, no início do século XIX, e há muito o que aprender com estas experiências já realizadas. Quanto às equipes, estas precisam ser analisadas à luz da teoria ou estudos dos grupos, não se podendo desprezar todo o conhecimento já existente, sob pena de se estar tentando “recriar a roda”. Recomenda-se assim que as análises, estudos e criação de técnicas ou metodologias para a formação, implantação e desenvolvimento de equipes autogeridas sejam realizadas em bases sólidas e científicas.

NOTAS

- ¹ MOTTA, Fernando C.P. “Alguns Precusores do Participacionismo” (IN: Participação e participações: ensaios sobre autogestão. São Paulo, Babel,1987)
- ² Idem
- ³ Idem
- ⁴ Sindicato polonês, liderado na época por Lech Walesa, que assumiu uma posição de liderança, na Polônia, à partir da greve de Gdansk, em agosto de 1980.
- ⁵ Estamos aqui nos referindo a Federação Iugoslava formada após a segunda Guerra Mundial, pela Servia, Croácia, Eslovênia, Bósnia-Herzegovina, Montenegro e Macedônia, e mantida coesa pelo General Tito até sua morte em 1980. A partir de então a unidade da citada federação foi significativamente abalada. Atualmente apenas a Servia e Montenegro, continuam unidos, todas as outras republicas declararam independência. Os conflitos entre grupos étnicos na região têm abalado a paz na Europa.
- ⁶ General Josip Broaz Tito
- ⁷ MOTTA, Fernando C.P. Co-gestão alemã. Revista de Administração de Empresa, 23(1) 23-36, jan/mar, 1983
- ⁸ PEREIRA,Luis C.B. “1980/81: A revolução autogestionaria na Polônia” (IN: Participação e participações: ensaios sobre autogestão. São Paulo, Babel,1987)
- ⁹ BULGARELLI, Waldirio. O Kibutz e as cooperativas integrais. São Paulo, Pioneira,1966.
- ¹⁰ GUTIERREZ, Gustavo L. Autogestão de empresas: considerações a respeito de um modelo possível. Revista de Administração de Empresas, 28(2) 7-19, abr/jun 1988.
- ¹¹ Idem
- ¹² “Grupos de Trabalho: Dos Conceitos à Panacéia” de Marcus Vinicius C. Rodrigues, em mimeo, que deverá ser apresentado no XX Encontro Nacional da ANPAD e publicado na Revista Brasileira de Administração Contemporânea.
- ¹³ A visão de conformidade, apoio e coesão utilizada está de acordo com posições e estudos de F.H.Allport, S.Schachter, e G. Homans respectivamente.
- ¹⁴ A citada conferencia fez parte do programa Strategies for Global Competitiveness ministrado pelo International Traing Center College of Extended Studies San Diego State University, e transmitido diretamente para vários países, dentre eles o Brasil, em 09/05/96.
- ¹⁵ Dentre estes Tom Peters, conceituado consultor norte-americano, chega a pregar que todos os “supervisores de primeira linha devem ser eliminados”, “que os atuais organogramas devem ser destruídos imédiatamente” e “que o staff administrativo da matriz deve ser no máximo de 10 pessoas por bilhão de dólares”. Aachamos posições, como as ora citadas, podem trazer interpretações erradas, serem as responsáveis pela reestruturação não adequada das organizações.
- ¹⁶ PARKER, Glenn M. O poder das equipes. Rio de Janeiro, Campus, 1995
- ¹⁷ Idem, p.35
- ¹⁸ Artigo de Peter DRUCKER, no Wall Street Journal, fevereiro/1992, citado por Cortada & Quitella (1994).
- ¹⁹ LARSON, Carl & LaFasto, Frank. Team Work. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1989.
- ²⁰ SCHOLTES, Peter. Time da qualidade. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- ²¹ GOLDBARG, Marco. Times. São Paulo, Makron Books, 1995.
- ²² HARRINGTON,H.J. Total improvement management: the next generation in performance improvement
- ²³ PETERS, T. Prosperando no caos. São Paulo, Haerbra, 1989