



UNIVERSIDADE POLITÉCNICA

A POLITÉCNICA

Instituto Superior de Gestão, Ciência e Tecnologia - ISGCT

Área Científica de Ciências de Gestão

Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas

**Impacto das Perdas de Produtividade Decorrentes da Limitação de
Responsabilidade e Autonomia nas Organizações**

Uma Revisão da Literatura

Feliciano Neydy de Carvalho

Código: 415780

Maputo

2022

Feliciane Neydy de Carvalho

Impacto das Perdas de Produtividade Decorrentes da Limitação de Responsabilidade e Autonomia nas Organizações

Uma Revisão da Literatura

Monografia apresentada à Área Científica de Ciências de Gestão - Universidade Politécnica como requisito parcial para a obtenção do grau de Licenciatura em Administração e Gestão de Empresas.

Tutor: Lic. Juvêncio Lina Rungo Naife

Maputo

2022

Declaração de Autoria

Eu, Feliciana Neydy de Carvalho, declaro por minha honra, que o presente trabalho é da minha autoria e que nunca foi apresentado para avaliação em alguma Instituição de Ensino Superior, Nacional ou de outro País.

Maputo, Janeiro de 2022

(Feliciana Neydy de Carvalho)

Dedicatória

Aos meus queridos Pais, António André de Carvalho e Laura Natércia Fumo do Carvalho, pois é por eles que eu me esforço para alcançar os meus objectivos da melhor forma possível para que possam se orgulhar dos meus feitos.

Vos amo muito e obrigada por tudo.

Agradecimentos

Agradeço, em primeiro lugar à Deus pelo dom da vida, protecção, entendimento e força ao longo de todo meu percurso estudantil.

Aos meus Pais, pelo apoio, amor e carinho, pela sua dedicação a mim, por me ter dado forças, suporte emocional e financeiro que foi basilar a continuação dos meus estudos.

Agradeço aos funcionários do Instituto Nacional do Governo Electrónico e em especial a chefe do Departamento de Aquisições por me ter transmitido os conhecimentos práticos.

Ao meu supervisor, Docente Juvêncio Lina Rungo Naife que para além das incríveis lições durante a elaboração do presente trabalho foi e é uma iminente fonte de inspiração para mim. Igualmente, a todo o Corpo Docente pelos ensinamentos fascinantes que depositara em mim durante o meu processo estudantil, o meu muito obrigada.

Aos meus irmãos (Aguida, André e Inês), em especial ao meu irmão André pelo suporte moral, apoio incondicional e ensinamentos. Aos meus sobrinhos (Pablo, Kimyel, Yunaica e Kayleanne), por existirem na minha vida e me tornarem uma tia abençoada.

Agradeço de forma especial ao meu parceiro, Norton Manhenje, pela participação activa na minha vida académica e pessoal, pelo seu auxílio nos diversos momentos e pelo apoio moral que sempre me deu.

Aos colegas de turma de Administração e Gestão de Empresas, em especial aos meus amigos que hoje se tornaram irmãos do Grupo VG (Helder Canhamba e Celso Zucula) pelas discussões e ensinamentos, por estarem presentes em minha vida, pela amizade, apoio e por terem sido tao companheiros ao longo da formação.

As minhas amigas pelo suporte moral, apoio incondicional e ensinamentos. Por fim, à todos que de forma directa ou indirecta contribuíram para a minha formação académica, o meu *khanimambo*.

Parecer do Supervisor

Da análise feita à Monografia de que a candidata **Feliciano Neydy de Carvalho** é autora e do qual fui o Supervisor, tenho a tecer as seguintes considerações:

1. Tema

"Impacto das perdas de produtividade decorrentes da limitação de responsabilidade e autonomia nas organizações." Esta pesquisa analisou como a autonomia dos liderados na relação laboral estabelecida com seus líderes alavanca a produtividade, através de instauração de ambientes mais flexíveis, liderança funcionalmente eclética e participativa horizontalmente, divisão do trabalho flexível, adopção do poder compartilhado na sua prática que favoreçam a autonomia no trabalho. Portanto, a autora traz uma construção teórica que visa o entendimento das perdas resultantes da ausência/limitação excessiva de autonomia e responsabilidade dos liderados, nos níveis operacional e tático das organizações, num contexto que se pretende competitivo.

2. Metodologia de investigação

A Candidata utilizou, como paradigma de investigação, um itinerário claro e de fácil compreensão. A metodologia escolhida permite uma discussão sucinta dos fenómenos tal como estes se apresentam, de acordo com as variáveis em presença.

3. Apresentação do trabalho

O trabalho está apresentado de forma correcta, à luz dos princípios orientadores emanados pelo Conselho Científico d'A POLITECNICA em Agosto de 2016, ainda em vigor.

4. Sintaxe e considerações finais

O trabalho não apresenta falhas relevantes de sintaxe e/ou semânticas. Do acompanhamento feito, constatei que a Candidata demonstrou um assimilável interesse ao longo da pesquisa,

participação e motivação, tendo sido suficientemente assertiva em relação à forma de pesquisa e implementação de conhecimentos teóricos.

O TFC tem o meu parecer positivo, aguardando, todavia, pelo estimável contributo da Revisão de Pares, para a posterior Discussão Pública.

Maputo, Janeiro de 2022

LIC. Juvêncio Naife

Resumo

O tema da presente pesquisa é: "Impacto das perdas de produtividade decorrentes da limitação de responsabilidade e autonomia nas organizações." A liderança em custos é um dos temas muito debatidos no ramo empresarial dos nossos dias. Portanto, a pergunta de partida é: *Qual é o impacto gerado pela limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores na produtividade?* Face ao problema apresentado, formulam-se as hipóteses (H): H₁ - A limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores não geram nenhum impacto na produtividade das organizações; H₂ - A limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores geram impacto na produtividade das organizações; o *objectivo geral* é analisar a influência do binómio autonomia *versus* responsabilidade na produtividade das organizações. Os *objectivos específicos* visam: (i) Explicar a relação entre o binómio autonomia *versus* responsabilidade e a produtividade organizacional; (ii) Caracterizar o impacto do binómio autonomia *versus* responsabilidade na produtividade das organizações; e, (iii) Avaliar o impacto da responsabilidade e autonomia dos colaboradores na produtividade organizacional. A metodologia é baseada na pesquisa bibliográfica, tendo como população do estudo a literatura relacionada ao tema de estudo. A amostra é composta por 59 obras seleccionadas a partir da variável de interesse (livros, artigos científicos, teses e dissertações), que resultam de autores com experimentos empíricos retirados de empresas do mundo contemporâneo. Os resultados da pesquisa mostram que analisar perdas de produtividade causadas por limitação de responsabilidade e autonomia nas organizações é muito subjectivo. Quanto maior for o afecto e o bom relacionamento entre as pessoas na execução das tarefas, maior se torna a (con)vivência da autonomia no trabalho, visando à emancipação caracterizada pelo bem colectivo e pelo sentimento de união. A pesquisa mostra haver muita convergência de pensamento sobre autonomia *versus* produtividade, que constituiu o epicentro da pesquisa, vale considerar a rejeição da *hipótese primeira* (H₁) segundo a qual a limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores não geram nenhum impacto na produtividade das organizações e a validação da *hipótese segunda* (H₂) que defende a tese segundo a qual a limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores geram impacto na produtividade das organizações. O impacto gerado pela limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores na produtividade é, portanto, negativo. Uma vez que o pensamento científico se alimenta de buscas incessantes do conhecimento e do saber apaz-nos, recomenda-se às organizações, no geral a: Desenvolverem técnicas de controle de ociosidade humana no trabalho, tendo em vista o aumento da produtividade.

Palavras-chave: Perdas de produtividade; Limitação de responsabilidade e autonomia; organizações."

Abstract

The theme of this research is: "Impact of productivity losses resulting from the limitation of responsibility and autonomy in organizations." Cost leadership is one of the hotly debated topics in today's business sector. Therefore, the starting question is: What is the impact generated by the limitation of responsibility and autonomy of employees on productivity? In view of the problem presented, hypotheses (H) are formulated: H₁ - The limitation of responsibility and autonomy of employees do not generate any impact on the productivity of organizations; H₂ - The limitation of responsibility and autonomy of employees generate an impact on the productivity of organizations; the general objective is to analyze the influence of autonomy versus responsibility on the productivity of organizations. The specific objectives aim to: (i) Explain the relationship between the binomial autonomy versus responsibility and organizational productivity; (ii) Characterize the impact of the binomial autonomy versus responsibility on the productivity of organizations; and, (iii) Assess the impact of employees' responsibility and autonomy on organizational productivity. The methodology is based on bibliographic research, having the literature related to the subject of study as the study population. The sample consists of 59 works selected from the variable of interest (books, scientific articles, theses and dissertations), which are the result of authors with empirical experiments taken from companies in the contemporary world. Research results show that analyzing productivity losses caused by limited responsibility and autonomy in organizations is very subjective. The greater the affection and the good relationship between people in the execution of tasks, the greater the (co)experience of autonomy at work, aiming at emancipation characterized by the collective good and the feeling of union. The research shows that there is a lot of convergence of thought on autonomy versus productivity, which constituted the epicenter of the research, it is worth considering the rejection of the first hypothesis (H₁) according to which the limitation of responsibility and autonomy of employees do not generate any impact on the productivity of organizations and the validation of the second hypothesis (H₂) that defends the thesis according to which the limitation of responsibility and autonomy of the collaborators generate an impact on the productivity of the organizations. The impact generated by the limitation of responsibility and autonomy of employees on productivity is, therefore, negative. Since scientific thinking feeds on incessant pursuits of knowledge and knowledge, we are pleased to recommend that organizations, in general, should: Develop techniques to control human idleness at work, with a view to increasing productivity.

Keywords: Productivity losses; Limitation of liability and autonomy; organizations."

Abreviaturas, Acrónimos e Siglas

FMI	Fundo Monetário Internacional
H	Hipótese
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

Figura

Figura 1 O conceito de produção e sua evolução no tempo

12

Epígrafe

Não podemos mudar a condição humana, mas podemos mudar as condições em que as pessoas trabalham.

Reason (2000)

Índice

Declaração de Autoria.....	iii
Dedicatória.....	iv
Agradecimentos	v
Parecer do Supervisor	vi
Resumo	viii
Abstract.....	ix
Abreviaturas, Acrónimos e Siglas.....	x
Figura	xi
CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO	1
1.1 Tema e delimitação espaço-temporal.....	1
1.2 Problema.....	2
1.3 Hipóteses	3
1.4. Objectivos da pesquisa.....	3
1.4.1 <i>Objectivo geral</i>	4
1.5 Justificativa.....	4
1.6 Estrutura do trabalho	5
CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA	7
2.1 Marco conceptual	7
2.1.1 <i>Perda</i>	7
2.1.2 <i>Autonomia</i>	7
2.1.3 <i>Produtividade</i>	9
2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo	10
2.2.1 <i>Evolução histórica da administração da produção</i>	10
2.3. Marco teórico	13
2.3.4 <i>A função controle nas organizações</i>	16
2.4. Algumas evidências científicas sobre o impacto da autonomia e responsabilidade na produtividade das organizações	17
2.4.1 <i>A organização de trabalho e o controle da produção</i>	17
CAPÍTULO 3: METODOLOGIA	22

CAPÍTULO 4: RESULTADOS.....	24
CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO.....	28
CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO	30
6.2. Limitações.....	31
6.2. Recomendações	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

A liderança em custos é um dos temas muito debatidos no ramo empresarial dos nossos dias. Nas empresas modernas, é essencial o aprimoramento dos processos produtivos para a sobrevivência no mercado. Neste contexto, é importante evitar desperdícios e retrabalhos na linha de produção e, acima de tudo, nas pessoas que participam nessa esfera, os colaboradores. Identificar os tipos de perdas que existem nesse processo para reduzi-las ou eliminá-las é fundamental.

Na visão de Graeml e Peinado (2007, p. 34),

As perdas são gastos, geralmente previstos, que não geram um novo produto, portanto, não agregam valor ao produto final, aumenta os custos e interferem nos resultados finais. Apesar de serem previstas, são indesejáveis e devem ser continuamente controladas.

Portanto, as perdas impactam negativamente na lucratividade, pois quando ocorrem, interferem na qualidade do produto final e minimizam o rendimento durante o processo. Dessa forma, reduzindo as perdas, tem-se um aumento na produtividade, onde o processo é otimizado e melhora a eficiência e eficácia da produção, a qualidade do produto atinge padrões mais elevados, o controle do estoque melhora e se contabiliza corretamente os custos reais de produção (Soares, 1998).

Considerando o contexto apresentado, o objetivo desta pesquisa é identificar as perdas existentes e propor soluções para minimizar e reduzir tais perdas, por meio de um estudo bibliográfico, baseado no pensamento de vários autores cujas pesquisas basearam-se em realidades empíricas (empresas e organizações) ao nível regional de Moçambique e internacional.

1.1 Tema e delimitação espaço-temporal

De acordo com autores de um conceituado artigo científico da autoria de Gimene, Bechara, Neves, *et al* (2012), os colaboradores têm sido cada vez mais valorizado dentro da área organizacional, pois constatou-se que as pessoas potencialmente têm uma capacidade muito

grande de agregar valor as suas organizações. Os autores concluíram que, para que as pessoas desenvolvam bem os seus trabalhos, é necessário que elas estejam preparadas para fazê-lo e que estejam motivadas para o pleno desempenho das suas funções.

Neste trabalho, a não delegação de autonomia e/ou de responsabilidade aos colaboradores do nível operacional (pelos seus superiores hierárquicos) é entendida como um instrumento de repreensão, um atentado ao bom desempenho dos colaboradores, pois, é nosso entendimento de que esta delegação constitui um instrumento essencial para as empresas que pretendem analisar os processos de trabalho e as metas que os seus colaboradores precisam alcançar, pois, é através desta da autonomia que o colaborador se sente mais responsável e motivado, de onde pode ser observado o desenvolvimento produtivo de uma organização (produtividade).

A presente pesquisa intitulada: "Impacto das Perdas de Produtividade Decorrentes da Limitação de Responsabilidade e Autonomia nas Organizações" tece considerações baseadas em pressupostos teóricos e metodológicos de análise do trabalho.

1.2 Problema

Apesar de, em 1930, se terem travado críticas provenientes dos excessos praticados pela gestão no movimento de racionalização do trabalho, onde a fadiga, o absentéismo e os acidentes apresentavam taxas elevadas e afectavam a produtividade, levaram ao movimento de relações humanas (1930 a 1950), persistem em Maputo, nos nossos dias, tais sintomas de má gestão, quer nas empresas estatais, quer nas privadas.

Este movimento ainda inspirado pelas ideias de Taylor tratou de encontrar outros meios de obtenção da eficiência dos trabalhadores, observando detalhadamente os comportamentos que produziavam efeitos sobre a produtividade, (Rouleau, 2010).

Ruas (2006:70) admite que:

É a partir da pergunta a investigar que se compreende de forma mais clara como se deve conduzir todo o processo de investigação para se dar uma solução ao problema a ser investigado. É também através da pergunta a investigar que se formulam as hipóteses de trabalho, que se identificam os paradigmas de

investigação a serem seguidos, que se pré-definem as metodologias de investigação a serem utilizadas e se estabelecem as técnicas de colecta de dados e informação.

Portanto, sendo que para que se torne efectiva a pesquisa, a pergunta de partida é:

- Qual é o impacto gerado pela limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores na produtividade?

Para que a pergunta de partida (acima) seja respondida numa base científica, fixam-se hipóteses e objectivos.

1.3 Hipóteses

A ciência gera explicações do mundo dos fenómenos observados que depois submete a um processo de confirmação. Partindo de uma pergunta de partida, faz-se necessário dividir o estudo a fazer acerca da temática sob a forma de Hipóteses, pois as mesmas “decorrem directamente do objectivo e especificam os aspectos a estudar” (Fortin, 2009, p. 101), tornando a investigação por várias frentes, todas elas convergentes no mesmo objectivo.

Face ao problema apresentado, formulam-se respostas antecipatórias à questão de partida, sob forma de hipóteses (H):

H₁ - A limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores não geram nenhum impacto na produtividade da organizações;

H₂ - A limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores geram impacto na produtividade da organizações;

1.4. Objectivos da pesquisa

Para Marconi & Lakatos (2002, p.24) “toda pesquisa deve ter um objectivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar.”

Definir objectivos de pesquisa consiste no desenvolvimento de uma pesquisa científica, sendo que a presente pesquisa tem como objectivos, os seguintes:

1.4.1 Objectivo geral

— Analisar a influência do binómio autonomia *versus* responsabilidade na produtividade das organizações.

1.4.2 Objectivo específicos

— Explicar a relação entre o binómio autonomia *versus* responsabilidade e a produtividade organizacional;

— Caracterizar o impacto do binómio autonomia *versus* responsabilidade na produtividade das organizações; e,

— Avaliar o impacto da responsabilidade e autonomia dos colaboradores na produtividade organizacional.

1.5 Justificativa

A presente pesquisa é de vital importância para a microeconomia pois representa um contributo para o crescimento dos níveis de produtividade das empresas. Outrossim, destacam-se outras várias razões, sendo a destacar três dimensões essenciais que, de forma conjunta, ditaram a pertinência do seu estudo, a saber:

1.5.1 Na dimensão académica

No âmbito da revisão da literatura no meio académico sobre a autonomia dos colaboradores verificou-se uma notável deficiência em termos de fontes de debate em torno desta temática, sendo ainda mais agravante o facto de se ter vincado que um colaborador deve focar-se no que é dito para fazer. Assim sendo, como primeira justificativa da escolha da temática proposta encontra-se a necessidade de prover uma fonte de informações e considerações sobre a autonomia do

colaborador na area em que esta afecto, mais precisamente sobre a sua contribuição na produtividade organizacional e, consquentemente, na economia do país.

1.5.2 Na dimensão social

Há um desconhecimento do importante papel que o colaborador motivado pode trazer para a sociedade, tendo em conta que o seu crescimento e desenvolvimento pessoal, repercute-se nas famílias e na sociedade como um todo. Posto isto, busca-se com a escolha desta temática trazer ao conhecimento da sociedade em geral e aos gestores em particular a importância que os colaboradores dotados de alguma autonomia e responsabilidade pode gerar à vida social destes.

1.5.3 Na dimensão prática

A escolha do tema busca essencialmente encontrar, com o seu estudo, meios práticos que possam, com a sua eventual aplicação ou uso, garantir um melhor aproveitamento do potencial de um colaborador bem como descobrir nele outras competências, num contexto que se pretende de resiliência e competitividade.

1.6 Estrutura do trabalho

A presente Monografia encontra-se dividida em seis Capítulos a seguir discriminados:

- O primeiro capítulo é referente a introdução no qual encontra-se a delimitação espaço-temporal, a contextualização da temática em estudo, o problema de estudo, as hipóteses a considerar, os objectivos traçados e a justificativa da relevância e escolha do tema;
- O segundo capítulo é referente a revisão da literatura, ou seja, apresentação de considerações teóricas e conceptuais que irão conduzir a realização da pesquisa;
- O terceiro capítulo, por sua vez, é reservado à apresentação das metodologias a serem utilizadas na recolha, processamento e avaliação dos dados e informações que são a base de estudo da temática;
- No quarto capítulo, apresentam-se os resultados da pesquisa;

- No quinto capítulo analisam-se e discutem-se os resultados; e,
- O sexto capítulo ocupa-se da apresentação das conclusões da pesquisa, limitações e recomendações.

CAPÍTULO 2: REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Marco conceptual

O presente marco, é parte da revisão da literatura onde as palavras-chave são definidas com o intuito de introduzir o leitor ao fenômeno em estudo. Deste modo, definem-se conceitos que serão utilizados ao longo da revisão da literatura propriamente dita, se tratando de um estudo bibliográfico.

2.1.1 Perda

Medir as perdas e outras actividades que não agregam valor ao produto é uma das tarefas mais importantes para a sobrevivência da empresa moderna (Bornia, Kliemann e Neto, 1994).

Soares (1998) afirma que as perdas podem ser todas as atividades que acrescentam custos e não são necessárias ao processo.

As perdas, além de não adicionarem valores aos produtos e gerarem custos que poderiam ser minimizados, também não são necessárias ao trabalho efectivo e nesta categoria, situam-se a produção de itens defeituosos, a movimentação desnecessária, a inspeção de qualidade, capacidade ociosa, entre outros (Bornia, Kliemann e Neto, 1994).

2.1.2 Autonomia

Num primeiro momento, o conceito de autonomia estava vinculado à ideia da autogestão, à reformulação do poder social de modo a garantir à comunidade dos trabalhadores liberdade e poder para a definição dos rumos e do sentido da produção e da própria sociedade. Situado no contexto da crítica à experiência socialista da URSS, com o conceito de autonomia Castoriadis criticava o *stalinismo* e a burocracia estatal do partido bolchevique no poder, afirmando a importância do resgate do projecto de gestão colectiva da produção e da vida social pelos trabalhadores, tal como percebia estar presente na obra de Marx, (Castoriadis, 1979).

Autonomia (do grego, *autônomo* é “aquele que estabelece suas próprias leis”) refere-se, inicialmente, a experiências sociais fundamentadas no princípio da livre determinação (de um indivíduo, de um grupo) e, como indica Castoriadis (1992, p. 43), implica “poder instituinte” e “explicitação reflexiva”, ou seja, atuação lúcida, deliberada e com capacidade criadora dos indivíduos e da coletividade.

Etimologicamente, autonomia é de origem grega composta pelo adjectivo pronominal *autos*, que significa "o mesmo", "ele mesmo" e "por si mesmo", e pelo substantivo *nomos*, com o significado de “instituição”, "lei", "norma", "convenção" ou "uso". No sentido geral, autonomia indica a capacidade humana em dar leis a si próprio ou a condição de uma pessoa ou de uma coletividade, capaz de determinar por ela mesma a lei à qual se submete.

Existe aqui uma ambiguidade entre a referência à esfera individual e à esfera coletiva e, ainda, entre um conteúdo ideal (que indica a capacidade de autodeterminação e uma pessoa ser o verdadeiro autor das suas acções, teorizada por Kant como autonomia da "boa vontade", enquanto condição necessária da moralidade de uma acção), e um conteúdo de realidade, consistente no facto de cada um de nós estar vinculado aos seus semelhantes por meio de instituições tais como leis, normas, convenções e usos, legitimadas colectivamente.

Afirmaria Kant que a autonomia é a competência da vontade humana em dar-se a si mesma a sua própria lei e que é nosso dever tentar atingir a autonomia moral, assim como respeitar a autonomia dos outros. Aliás, ele sintetiza isto no imperativo universal do dever: age de tal modo que a máxima da tua vontade possa valer sempre ao mesmo tempo como princípio de uma lei universal; e pelo imperativo prático de agir de tal modo se tome cada ser humano como um fim em si mesmo.

Nesse sentido, autonomia se contrapõe à heteronomia, uma condição em que é o outro (o estado, o aparato burocrático, os mecanismos de opressão e/ou cooptação, o proprietário da empresa etc.) quem define as condições de acção do indivíduo, limitando ou anulando neste a participação livre e consciente.

Martins, (2002, p. 208), explica que:

Nas ciências sociais e humanas, o tema da autonomia remete a diferentes perspectivas teóricas, afirmando-se também diferentes visões acerca do que é autonomia e das condições que definem uma “acção autónoma”. Autonomia pode aparecer como um conceito vinculado à participação social, “à ideia de ampliação da participação política no que tange à descentralização e desconcentração do poder”, mas, também, à capacidade de autocriação individual e colectiva.

No debate contemporâneo sobre o conceito de autonomia, tanto na filosofia quanto nas ciências sociais e humanas, o filósofo francês (de origem grega) Cornelius Castoriadis certamente tem uma contribuição significativa, não somente porque se ocupou com essa reflexão ao longo de sua trajetória intelectual, mas também porque oferece uma construção teórica na qual a autonomia é um pressuposto ontológico, político e social, na autotransformação da sociedade numa direção de maior capacidade de autocriação consciente e deliberada.

No entanto, é importante ressaltar que Castoriadis se preocupou com o tema da autonomia já a partir da década de 1940, quando contribuiu para a crítica à experiência socialista da então União das Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS), mantendo essa preocupação até suas últimas publicações, no ano de sua morte (em 1997), mais especificamente nos seis volumes de sua série *As encruzilhadas do labirinto*.

2.1.3 Produtividade

A Produtividade corresponde ao rácio dos bens produzidos (*Outputs*) sobre os factores utilizados para os produzir (*Inputs*). Associada à produtividade está a eficiência que decorre desse processo de produção. Esta serve como medida para medir a produtividade e corresponde ao nível de sucesso alcançado na transformação de inputs em *outputs* (Oum e Chunyan, 1995).

Este rácio dá-nos dados referentes a uma economia nacional, a um sector de actividade, a uma empresa ou a um trabalhador. Este indicador tem sido usado, muitas vezes, pelas organizações mundiais como Fundo Monetário Internacional (FMI); Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE); Banco Mundial (BM).

Produção não significa produtividade. É necessário não confundir os dois conceitos. Normalmente associa-se um aumento na produtividade a um aumento na produção, mantendo-se os *inputs* constantes.

Contudo esta suposição nem sempre se verifica, uma vez que é possível aumentar a produtividade mantendo a produção constante mas utilizando menos inputs ao processo produtivo. A produtividade está relacionada com a eficiência existente na utilização dos inputs para a produção de bens e serviços, enquanto que a produção se refere apenas á atividade de produzir bens e serviços (Biscaya, Branco, *et al*, 2002).

2.2. Desenvolvimento circunstancial, descritivo e detalhado do fenómeno em estudo

Nos tempos actuais a Administração da Produção, segundo Junior (2012, p. 18-20) "tem o objectivo de organizar a forma com que as empresas geram os produtos e serviços utilizando da melhor forma seus recursos disponíveis (homens, máquinas, tecnologia)."

Ainda de acordo com o mesmo autor um sistema de produção é composto por um processo, e processo, por sua vez, é um conjunto de actividades que parte de um ou mais insumos (matéria-prima – entradas) e transforma-os em produtos ou serviços que são entregues aos *stakeholders* de acordo com a sua finalidade.

Cabe à administração da produção, analisar quais recursos (financeiros, homens, máquinas, etc) são disponíveis e a partir disso realizar um planeamento detalhado de como cada área precisa executar suas actividades, com prazos e todos os outros factores necessários, analisando e controlando todos os possíveis desvios e imaginando cenários para que as eventuais não conformidades possam ser evitadas de modo a tornar todo o processo eficaz e eficiente.

2.2.1 Evolução histórica da administração da produção

Antes mesmo do surgimento dos termos “gestão”, “administração” ou “engenharia de produção”, o homem já organizava seus produtos e procurava prestar seus serviços da melhor forma possível. Segundo Rentes (2011, p. 37 - 40), um dos registros mais antigos sobre

administração da produção são dos Monges suméricos em 5000 a.C, onde os mesmos contabilizavam os estoques, empréstimos e impostos decorrentes de suas transações comerciais.

A partir da Revolução Industrial dos séculos XIII e XIX, surge à criação de fábricas, utilização intensiva de máquinas, os primeiros movimentos dos trabalhadores contra as condições de trabalho e a noção que o poderio económico e político se ligavam à capacidade de produção. (Moreira, 2012, p. 4).

Mas a Administração da Produção fica realmente evidente através dos trabalhos de Frederick W. Taylor que surge com a sistematização do conceito de produtividade, ou seja, a procura por melhores métodos de trabalho e de produção para se obter a melhoria constante na produtividade com o menor custo possível. (Martins e Laugeni, 2005, p.2).

Ainda, segundo o autor na década de 1910, Henri Ford cria a linha de montagem seriada, método que revoluciona os processos produtivos e que é utilizado até os dias atuais. Surgindo assim o conceito de produção em massa que significa grandes volumes de produtos padronizados (sem ou com baixíssima variação no produto final), o resultado dessa produção em massa foi o aumento de produtividade, qualidade e uniformidade dos produtos oferecidos.

O Quadro abaixo, explica que foi a partir das fábricas, Revolução Industrial (1764) com a invenção da Máquina a Vapor por James Watt que a contagem do tempo de produção se iniciou. Ainda na fase da Pre-história, artesãos por volta de 1790, com o protagonismo de Eli Whitney deram um outro passo significativo.

Trata-se de uma fase em que vigorava a economia de escambo (troca bem-por-bem) até que, no século XIX, através de Henry Ford e Taylor efectuaram a padronização de componentes de Engenharia Industrial (1913 a 1960), desencadeiou a maior produtividade (eficiência e eficácia) através da Montagem Seriada, Produção em Massa.

Paralelamente, nesta mesma fase, estudos mostram que o conceito de liderança estava também a evoluir, precisamente para ajustar a produção e produtividade nos níveis desejados, pois, a evolução histórica da liderança se direccionou para a construção das relações e dos processos de comunicação que tratam da distribuição do poder. Essa possibilidade de distribuição do poder

baseada nos pressupostos da liderança distribuída (1954) e relacional (1961) transformou-se em um manancial chamado de ‘liderança que empodera’ (empowering leadership) ou ‘superliderança’ proposta por Manz e Sims (1991).

Figura 1 - O conceito de produção e sua evolução no tempo



Fonte: Martins e Laugeni, (2005)

O fenômeno em estudo, perdas de produtividade decorrentes da limitação de responsabilidade e autonomia nas organizações, é uma prática que é ignorada ou negligenciada pelos gestores, ela sua subjectividade.

Nesta perspectiva, Antunes (1994b) defende que a empresa deve concentrar-se em eliminar as perdas e minimizar o trabalho adicional, maximizando o trabalho efectivo, que precisa ser efectuado com a maior eficiência possível.

O mesmo autor defende que o trabalho que não agrega valor, ou trabalho adicional, compreende as actividades que não aumentam o valor do produto, porém provêm suporte para o trabalho efectivo. As perdas propriamente ditas não só não adicionam valor aos produtos como também

não são necessárias ao trabalho efectivo, sendo que, às vezes, até diminuem o valor destes produtos.

2.3. Marco teórico

2.3.1 Medição da produtividade

O conceito que está por detrás da medição da produtividade não reúne consenso por parte da comunidade científica, ao contrário do que sucede com o conceito de produtividade. Aspetos como a tecnologia, eficiência, *benchmarking* e o nível de vida, estão incluídos na medição da produtividade (OECD, 2001).

Já foi referido que o índice produtividade advém do rácio *output/input*, mas a dificuldade na sua medição surge no momento de decidir o que se deve introduzir no numerador e no denominador (Juan e Febero, 1998).

Para Cibrão (2006), a medição de produtividade é condicionada pelo tipo de empresa ou sector que se está a analisar e consoante os dados que dispomos.

Portanto, a razão para este facto está na finalidade que está subjacente à sua medição, uma vez que existem múltiplas finalidades.

2.3.1 Determinantes da produtividade

Quando Solow (1957), apresentou a sua teoria sobre o crescimento económico, inúmeros estudos se seguiram concentrando-se no contributo da inovação e das mudanças estruturais para o aumento da produtividade.

É importante referir que nem sempre as despesas em I&D conseguem desempenhos elevados em termos de produtividade. Prova disso foi que na década de 1970, com os choques petrolíferos, esta relação não se verificou (Biscaya, Branco, Nunes, *et al*, 2002). Este facto pode dever-se à dificuldade da medição da produtividade nomeadamente no sector dos serviços e ao facto de as estatísticas de I&D só conseguirem captar uma parte do esforço despendido para captação de inovação.

Nem sempre um aumento da produtividade se traduz em crescimento para um país, uma vez que existem factores adversos que condicionam essa assunção.

Vale sublinhar que não devemos esquecer que os países que investem em I&D continuam a ter a vantagem de poder usufruir de um recurso bastante mais eficaz para contrariar e superar todas as vicissitudes que os países possam encontrar, como é exemplo a crise económica.

Wieser (2001) afirmou, que o investimento em I&D não beneficia apenas a inovação e os níveis de produtividade de quem nele investe, cria também externalidades positivas, das empresas e pessoas que lhes estão próximas. Nenhuma empresa consegue capturar todo o excedente criado através do investimento em I&D.

Porém, a produtividade de cada trabalhador não depende exclusivamente deste, uma vez que existem factores externos que impedem por vezes a continuação dos trabalhos. A tendência vai no sentido de as maiores contribuições para a produtividade não resultarem do trabalho directo dos trabalhadores, mas sim do indirecto. Alguns investigadores têm observado empiricamente o valor do trabalho indirecto nas organizações.

Hayes e Clark (1986) investigaram como as organizações usam diferentes tipos de recursos estratégicos de forma a melhorar a produtividade. Estes analisaram doze fábricas de três empresas ao longo do tempo e os seus resultados indicaram que o aumento da produtividade estava associado a melhoria dos equipamentos, reduções com desperdícios de material, simplificação do processo de trabalho, e investimento em capital humano (melhorar as competências dando formação aos seus trabalhadores).

Concluíram que o investimento em capital humano e equipamentos modernos melhorava a produtividade da empresa.

Lieberman (1989) foi mais longe e concluiu que a interacção entre os funcionários, as sugestões destes e a organização bem delineada de tarefas aumentavam a produtividade industrial.

O conceito de produtividade é definido genericamente como uma relação entre os bens produzidos e os factores utilizados na sua produção, designadamente, tempo, trabalho, matérias-primas, e significando a quantidade de produto, enquanto resultado do processo de produção, que é gerada por uma unidade de factor produtivo, isto é, a relação entre o

que se obtém por unidade económica (factor, organização, região, país) e os recursos que essa produção consumiu (Capul e Garnier, 1996, p. 363).

A produtividade é, assim, um conceito que tem algo de intuitivo, dado que a lógica que está subjacente à gestão de qualquer tipo de sistema é, em princípio, a da optimização da eficiência, o que se traduz parcialmente numa melhoria da produtividade.

Afinal, produtividade é o grau de eficiência na utilização de recursos” Hayes e Clark (1986, p. 167). A sua natureza algo intuitiva, decorre do elevado grau de subjectividade a que as variáveis utilizadas na mensuração da produtividade estão sujeitas, pelo menos no respeitante à fixação de pressupostos, pelo que, tais dificuldades de mensuração acabam por estar intimamente relacionadas com as próprias características sistémicas das organizações.

2.3.3 *Tipos de perdas*

Para a empresa garantir a sobrevivência no mercado moderno, trabalhar para eliminar ou reduzir significativamente essas perdas, é imprescindível. Para conseguir eliminar as perdas, é fundamental identificá-las durante o processo produtivo. Sabe-se que existem vários tipos, mas segundo Ohno (1997); Shingo (1996a); Soares (1998) e Anzanello et al., (2003), sete tipos são mais frequentes, conforme conceituadas a seguir:

- a) *Perdas por superprodução*: Costumam esconder as demais perdas e o processo para eliminá-las é mais complicado. Essas perdas podem produzir mais que necessário ou produzir antecipadamente as necessidades;
- b) *Perdas por transporte*: Referem-se às atividades de movimentação de materiais, que às vezes são desnecessárias e não estão associadas a qualquer tipo de processamento, ou não agregam valor, e geram custos;
- c) *Perdas no processamento em si*: São atividades desnecessárias durante o processamento, ou seja, para que o produto adquira suas características funcionais essas atividades não são vitais e podem ser eliminadas para otimizar o processo;

d) *Perdas por fabricação de produtos defeituosos*: Referem-se à fabricação de componentes ou produtos que estão fora dos padrões e especificações exigidas no projeto e em desacordo com a área de qualidade. É um dos tipos de perdas mais comum e de mais fácil identificação e exige retrabalho ou gera refugo do produto;

e) *Perdas no movimento*: São os movimentos desnecessários executados pelos operadores durante as atividades principais. Amenizando essas perdas, o tempo de operação é quatro reduzido. O estudo de tempos e movimentos, é uma forma de eliminar as perdas no movimento;

f) *Perdas por espera*: Estão associadas ao tempo em que nenhuma actividade está sendo executada, porém os seus custos horários são contabilizados. Este tipo de perda pode ocorrer de duas formas: quando o operador fica à espera da máquina, que geralmente está processando o produto ou há quebra de equipamentos e quando as máquinas ficam paradas por falta de matéria-prima, desbalanceamento da produção e tempo de “*setup*”;

g) *Perdas por estoque*: Estão relacionadas ao custo de manutenção de estoque de matérias-primas, produtos em processo e produtos acabados. As perdas também interferem na confiança do cliente, pois quando se perde quantidade significativa durante o processo produtivo, interfere na qualidade do produto final, levando a um resultado não satisfatório para os clientes e a empresa pode perder competitividade.

Em sede da presente pesquisa, as perdas a considerar são as que se assemelham às *perdas por espera*, pela demora verificada entre poder executar, de imediato, uma determinada tarefa (por mais simples que seja), o que pode afectar a produtividade.

2.3.4 A função controle nas organizações

No cotidiano empresarial, os resultados nem sempre ocorrem de acordo com o que foi planejado, organizado e dirigido, tornando-se necessária uma função administrativa que possa monitorar, acompanhar, avaliar, medir e assegurar que a organização esteja no rumo certo, produzindo os resultados esperados e alcançando os objetivos propostos.

Para Lacombe e Heilborn (2008), o controle é essa função administrativa que consiste em medir e corrigir desempenho funcional, para assegurar que os objetivos e metas da organização sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados.

A função de controle também é vista, segundo os autores anteriormente citados, como a guardiã do desempenho que compara os objetivos e metas predeterminados, incluindo a coleta e a análise de fatos e dados relevantes, a análise das causas de eventuais desvios, as medidas corretivas e, se necessário, o ajuste dos planos.

Por sua vez, Stoner e Freeman (1999) propõem que todo o administrador, se deve certificar de que os actos dos membros da organização levam-na, de facto, em direção aos objetivos estabelecidos. Ao agir assim, o administrador estará executando a função com perfil de controle administrativo.

2.4. Algumas evidências científicas sobre o impacto da autonomia e responsabilidade na produtividade das organizações

A concessão de maior autonomia permite que o funcionário exerça o controle sobre sua programação e horário de trabalho, suas metas, sua eficiência e sua produtividade. Esses aspectos já foram identificados no enriquecimento do cargo, porém as novas formas de organização do trabalho retomam a autonomia, atribuindo-lhe valor na organização do trabalho, como uma fonte de eficácia e de competitividade organizacional (El Andoulsi, 2012).

No exercício da autonomia não se necessita de uma supervisão direta de um líder formal. As necessidades motivacionais e as possibilidades de negociações com o líder permitem que o indivíduo incorpore a autoadministração e a automonitorização, simbolicamente (Clegg; Harris; Höpfl, 2011).

O discurso antiburocrático da flexibilidade possibilita que a organização economize estrutural e financeiramente com a concessão da autonomia, uma vez que o indivíduo torna-se burocrático de si mesmo em busca da autoeficiência e da produtividade.

2.4.1 A organização de trabalho e o controle da produção

Após duras críticas decorrentes dos excessos praticados pela gestão no movimento de racionalização do trabalho, onde a fadiga, o absenteísmo e os acidentes apresentavam taxas

elevadas e afectavam a produtividade, levaram ao movimento de relações humanas (1930 a 1950).

Este movimento ainda inspirado pelas ideias de Taylor tratou de encontrar outros meios de obtenção da eficiência dos trabalhadores, observando detalhadamente os comportamentos que produziam efeitos sobre a produtividade (Rouleau, 2010). O movimento de racionalização do trabalho, iniciado por Taylor (1856-1915), tinha como proposta a organização e o controle da produção.

Esta proposta foi concebida como a administração científica da organização do trabalho.

As tarefas foram fragmentadas, simplificadas, padronizadas e rotinizadas. O sistema de remuneração dos funcionários foi associado ao rendimento de produção e ao mérito. O taylorismo constituiu-se, então, como uma estratégia de gestão da organização do trabalho com ênfase no controle e na disciplina, que eliminava a autonomia dos trabalhadores, reduzia o tempo ocioso como forma de assegurar o aumento da produtividade (Cattani; Holzmann, 2006).

As ideias tayloristas alcançaram o seu auge com a implementação das linhas de produção em série propostas por Henry Ford (1863-1947), visando a intensificação da produção, economia e produtividade; e as ideias de Henri Fayol (1841-1925) sobre a unidade de comando e a separação entre tarefas técnicas e tarefas de gestão. Nesse contexto observa-se que o movimento de racionalização do trabalho manteve uma estrutura burocrática legitimada, plena e rígida nas organizações, caracterizada por regras e procedimentos explícitos, divisão de tarefas, especialização no trabalho e hierarquia claramente definida com autoridade racional e legal. Esta autoridade foi dotada de instrumentos necessários de coerção, punições, recompensas e limitações de seu uso em condições definidas (Weber, 1978).

2.4.1.1. O contributo das pessoas nas organizações

A maior parte do tempo das pessoas é passado dentro destas organizações, e por isso, para Bilhim (2004: 191) "as organizações devem ser encaradas como organismos ou sistemas abertos, dentro de uma envolvente com a qual trocam energia e informação".

Neste sentido, pode-se falar de uma organização como um sistema social, que deve garantir o bem-estar de todos os elementos que a compõem. Hoje, o recurso mais importante numa empresa é o conhecimento, ou seja, saber usar, aplicar e agregar valores à organização. Neste contexto as pessoas são o elemento fundamental para o desenvolvimento de qualquer organização, uma vez que possuem habilidades, competências e conhecimentos que serão responsáveis pelo seu sucesso ou insucesso. Assim, as pessoas devem ser tratadas com o devido respeito e integridade, pois são o mais importante recurso organizacional e que ditam a continuidade da empresa.

Lewis (2014), defende que as organizações não funcionam por si próprias, necessitam de pessoas. Não há organizações sem pessoas, elas são a sua principal mais-valia, a espinha dorsal de qualquer companhia, pois são elas que fazem a máquina continuar a andar. No entanto, as contribuições de cada colaborador variam de pessoa para pessoa, para isso, é fundamental que as organizações consigam motivar e alinhar os seus colaboradores com os valores e princípios da organização, assim irão apresentar níveis de satisfação mais elevados e conseguirão agregar maior valor organizacional.

2.4.1.2. A Satisfação no trabalho

Durante o século XX, deu-se um maior desenvolvimento sobre a satisfação profissional, no entanto só no final do século esta preocupação chega a Portugal. Este é um tema de grande importância nos tempos que correm, pois é preponderante na organização no binómio produtividade e realização pessoal dos colaboradores (Silva, 1998).

Dentro dos estudos realizados sobre comportamento organizacional, a satisfação no trabalho é um dos temas mais estudados. Das razões que levam ao constante interesse nesta temática destacam-se duas perspetivas: a perspetiva do colaborador e a perspetiva da organização.

Na literatura, a satisfação no trabalho é definida de duas formas distintas. Primeiro, aparece-nos como um estado emocional ou afetivo, nomeadamente, como um estado emocional agradável ou positivo e que é resultante da apreciação de experiências vividas no trabalho. Em segundo, como uma atitude generalizada em relação ao trabalho, ou seja, refletindo-se em todas as impressões avaliativas que ele adquire em contacto com a organização (Caetano, 2007).

A avaliação e o diagnóstico da satisfação no trabalho é um procedimento bastante frequente nas organizações que realmente se preocupam com os seus colaboradores, sendo este um dos grandes objetivos da organização, uma vez que estão conscientes das consequências que advêm de colaboradores insatisfeitos no trabalho.

2.4.2. Liderança e autonomia como factores de produtividade

Liderança e autonomia são poderosos dispositivos de forças da organização. Aliás, geralmente o cerne da vida organizacional gira em torno do comando e da subordinação, e a exigência de autonomia constitui-se um traço dominante da cultura profissional com a valorização das competências. A cultura profissional se detém nas propostas de soluções dos diferenciados problemas que surgem nas situações de trabalho graças aos conhecimentos técnicos e estratégicos do indivíduo que funcionam como matrizes de desempenho (Guérin; Wils; Lemire, 1999).

Desde o início da administração científica da racionalização do trabalho em 1900 que se postulava que a eficiência organizacional dependeria de uma conduta de fiscalização da liderança, restringindo assim, ações de autonomia. Praticamente se passaram 114 anos e a atuação recente da liderança se dirige para abrir espaços para a autonomia dos subordinados (Kalaluhi, 2013).

A evolução histórica da liderança se direcionou para a construção das relações e dos processos de comunicação que tratam da distribuição do poder.

Essa possibilidade de distribuição do poder baseada nos pressupostos da liderança distribuída (1954) e relacional (1961) transformou-se num manancial chamado de ‘liderança que empodera’ (empowering leadership) ou ‘superliderança’ proposta por Manz e Sims (1991)

2.4. Marco referencial

O presente marco, é parte integrante da revisão da literatura e visa a apresentação sucinta dos resultados das pesquisas de outros autores sobre o tema da presente monografia, trazidos de estudos internacionais, regionais e nacionais.

Uma pesquisa baseada no método quantitativo e na estratégia de estudo de caso, de autoria de Hayes e Clark (1986), intitulada: "*Por Quê Alguns Factores São Mais Produtivos que Outros?*", do título original: "*Why Some Factories Are More Productive Than Others?*" após ter investigado como as organizações usam diferentes tipos de recursos estratégicos de forma a melhorar a produtividade, a partir da análise de 12 fábricas de três empresas ao longo do tempo, os seus resultados indicaram que o aumento da produtividade estava associado à melhoria dos equipamentos, reduções com desperdícios de material, simplificação do processo de trabalho, e investimento em capital humano (melhorar as competências dando formação aos seus trabalhadores).

Concluíram, portanto, que o investimento em capital humano e equipamentos modernos melhorava a produtividade da empresa.

Outras teorias de referência da presente pesquisa aponta para os principais teóricos:

2.4.1. Liderança:

No campo da liderança, há a destacar o contributo para a ciência no contexto da 'Liderança e Autonomia nas Novas Formas de Organização do Trabalho: Comparando Empresas do Porto Digital de Pernambuco', de autores como: Gronn (2008); Hosking, (2006); Ross; Rix e Gold, (2005); Spillane e Sherer, (2004); Uhl-Bien, (2006).

2.4.2. Autonomia:

No campo da autonomia, destacam-se as principais contribuições de autores como: Alexandre-Bailly, (2001, 2002 e 2011); El Andoulsi, (2008 e 2012); Chatzis, (1999); Rosenfield, (2003a, 2003b, 2004, 2011); Terssac, (2012); Veltz, (1999); Zarifian, (1999a).

CAPÍTULO 3: METODOLOGIA

A revisão bibliográfica, ou revisão da literatura, é a análise crítica, meticulosa e ampla das publicações correntes em uma determinada área do conhecimento (Trentini e Paim, 1999).

A pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Busca também, conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema (Martins, 2001).

Podemos somar a este acervo as consultas a bases de dados, periódicos e artigos indexados com o objetivo de enriquecer a pesquisa.

Este tipo de pesquisa tem como finalidade colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (Marconi e Lakatos, 2007).

Desta forma segundo os autores acima, a pesquisa bibliográfica não é apenas uma mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre determinado assunto, mas sim, proporciona o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.

Demo (2000), completa dizendo que a idéia da pesquisa é de induzir o contato pessoal do aluno com as teorias, por da leitura, levando à interpretação própria. Neste estudo adotou como estratégia metodológica, a revisão bibliográfica – optou-se por utilizar a revisão narrativa que é um dos tipos de revisão de literatura, pela possibilidade de acesso à experiências de autores que já pesquisaram sobre o assunto, segundo Silva et al. (2002), a revisão narrativa não é imparcial porque permite o relato de outros trabalhos, a partir da compreensão do pesquisador sobre como os outros fizeram.

Na elaboração deste trabalho foi realizado uma revisão narrativa da literatura nacional sobre o tema proposto: participação dos familiares do portador de transtorno mental na sua reinserção à sociedade, ou a participação dos familiares na reinserção social do portador de transtorno mental, visto que esta revisão possibilita sumarizar as pesquisas já concluídas e obter conclusões a partir de um tema de interesse.

A revisão literária é descrita por Gil (2004) como sendo uma acção sobre material já produzido. Trentini e Paim (1999, p.68) afirmam que “a seleção criteriosa de uma revisão de literatura pertinente ao problema significa familiarizar-se com textos e, por eles, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o problema a ser estudado”.

3.1 População e amostra

A população do estudo foi composta por toda a literatura relacionada ao tema de estudo. Quanto à amostra, os artigos foram selecionados a partir da variável de interesse, totalizando 28 artigos. A selecção foi realizada a partir de leitura criteriosa dos artigos, teses e dissertações encontradas nas bases de dados, sendo selecionada apenas a literatura que atendia aos critérios de inclusão definidos neste estudo.

3.2 Análise dos dados

Após a coleta dos dados, foi feita a leitura de todo material, as principais informações foram compiladas. Posteriormente foi realizada uma análise descritiva das mesmas buscando estabelecer uma compreensão e ampliar o conhecimento sobre o tema pesquisado e elaborar o referencial teórico

CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Como resultados da pesquisa bibliográfica encontramos, na literatura, inúmeras definições para descrever o que são perdas, com objectivos de atingir o objectivo geral da presente pesquisa que visa analisar a influência do binómio autonomia versus responsabilidade na produtividade das organizações. A busca dos resultados desta pesquisa foi baseada em Trentini e Paim (1999, p.68) que afirmam que “a seleção criteriosa de uma revisão de literatura pertinente ao problema significa familiarizar-se com textos e, por eles, reconhecer os autores e o que eles estudaram anteriormente sobre o problema a ser estudado”. Os estudos sobre perdas na produtividade empresarial procuram, sobretudo, identificar as formas e os modos que levam os gestores a agir e a relacionarem-se de maneira mais eficaz. Assim, existe um maior contributo do compromisso sobre a gestão de expectativas mútuas (gestores e colaboradores).

Os resultados da pesquisa bibliográfica mostram que as abordagens comportamentais pressupõem que o homem tem que ser o ponto de partida e o ponto de chegada de qualquer análise de funcionamento das organizações, pois é através do estudo do comportamento humano que podemos compreender e retirar conclusões sobre o comportamento organizacional.

O entendimento de Brandão (2013) é de que o capital humano é a mais poderosa vantagem competitiva de qualquer organização, desta forma, as organizações terão necessariamente que contar com as pessoas para assim conseguirem aumentar as suas capacidades produtivas, fazendo face à concorrência económica e técnica dos mercados.

Portanto, compreender o funcionamento e o comportamento das organizações é essencial.

De facto, tanto a conjuntura económica como a competitividade levam a que o meio empresarial à escala global necessite cada vez mais de novas formas de trabalho, sistemas produtivos, novos modelos de gestão e comunicação empresarial (Brandão, 2013: 139-140).

As *Perdas por espera* (identificadas na presente pesquisa como as que mais se adequam ao estudo, retirando, portanto outros tipos de perdas como *superprodução*, *transporte*,

processamento, fabricação de produtos defeituosos, movimento, e estoque), por serem formadas pela capacidade ociosa, quer dizer, por trabalhadores e instalações parados, o que gera custos, o estudo de Shingo (1981), revela que principais factores que aumentam esta perda são: elevados tempos de preparação, falta de sincronização da produção e falhas não previstas no sistema produtivo (Antunes Jr., 1994b).

Portanto, para se evitar esta perda, devem-se principalmente reduzir os tempos de preparação de máquinas, balancear a produção e aumentar a confiabilidade do sistema. Esta perda será denominada perda por ociosidade.

Esta ociosidade, 'transportada' para o presente tema em estudo, é vista como aquela perda decorrente da não existência de oportunidade por parte dos subordinados em avançar com tarefas que, mesmo tendo tal capacidade de o fazer, o não poderem fazer devido à limitação de responsabilidade que lhes foi imputada pelos gestores.

Limongi-França (2003), ao estudar *Qual é o perfil do gestor considerado adequado para a gestão de programas de Qualidade de Vida no Trabalho?*, da sua obra concluiu qe, além de se relacionar à produtividade, a Qualidade de Vida no Trabalho também está relacionada aos conceitos de legitimidade, responsabilidade social, desenvolvimento sustentável, cultura organizacional, competitividade, *valores e confiança organizacionais*.

Por se tratar de uma obra de revisão de literatura que pretende situar o leitor no contexto das perdas, um aspecto que dificulta, de certa forma, a leitura do texto é justamente a abordagem de muitos desses termos num espaço reduzido da obra. A autora faz um recorte pequeno para explicar a relação que os termos como legitimidade e produtividade, por exemplo, estabelecem com a QVT, tornando-se indispensável que o leitor tenha um conhecimento prévio sobre os assuntos abordados.

4.1. Da relação entre autonomia *versus* responsabilidade e a produtividade organizacional

A autonomia não constitui uma finalidade em si mesma. Não se é autónomo por ser autónomo; é-se autónomo para mais adequadamente cumprir – prestando contas – uma missão social

específica. A responsabilidade é normalmente encarada pelo lado do «mando» ou pelo lado da «culpa».

Se entendermos como concluiu o estudo de Kant (1988), de que a autonomia é a competência da vontade humana em dar-se a si mesma a sua própria lei e que é nosso dever tentar atingir a autonomia moral, assim como respeitar a autonomia dos outros. Aliás, ele sintetiza isto no imperativo universal do dever: age de tal modo que a máxima da tua vontade possa valer sempre ao mesmo tempo como princípio de uma lei universal; e pelo imperativo prático de agir de tal modo se tome cada ser humano como um fim em si mesmo.

4.1.1. O erro humano e sua natureza como fonte da falta de autonomia

A perda da produtividade costuma ser atribuída ao erro humano ou ao factor humano. Entretanto, quando se fala em erro humano, geralmente se refere a uma desatenção ou negligência do trabalhador. No entanto, isso não é tão simples assim. Para que essa desatenção ou negligência termine em perdas significativas ou não, houve uma série de decisões que criaram as condições para que isso acontecesse. Se essas decisões tivessem sido diferentes, essa mesma desatenção ou negligência poderia não ter resultado em perdas na produtividade.

De acordo com Iida (2002), a abordagem do erro humano tem sofrido mudanças na medida em que se compreende melhor o comportamento do homem. Actualmente, existem dados que permitem analisá-lo melhor para se prever o desempenho futuro de sistemas onde haja participação humana.

Iida (2002), explica que uma forma mais correcta de considerar os erros humanos não é pelas suas consequências prejudiciais (perdas ou acidentes), mas pelo acompanhamento das variações do comportamento humano. Esse comportamento nunca é constante. Até mesmo os trabalhadores muito experientes ou aqueles que executam tarefas simples e repetitivas apresentam variações. Para cada tipo de tarefa existe uma determinada faixa de variações que são aceitáveis e, quando elas começam a ultrapassar um certo limite, pode-se considerar que há alguma anormalidade, aumentando os riscos de acidentes. Existem duas situações em que essa variação de comportamento é considerada um erro. Uma delas é quando a intensidade da variação é muito

grande, colocando-a fora de uma faixa considerada normal ou aceitável. A outra é quando essa variação ou adaptação não for suficiente para acompanhar mudanças exigidas pela tarefa ou pelo ambiente. Ainda de acordo com esta autora, o erro humano resulta das interações homem-trabalho ou homem-ambiente que não atendam a determinados padrões esperados.

Portanto, nesse conceito estão implícitos três elementos: uma acção humana variável; uma transformação do ambiente (ou do clima organizacional) que não atenda a determinados critérios e um julgamento da acção humana frente a esses critérios (por exemplo, a de o gestor ser resistente quanto à possibilidade de autonomizar funções aos seus subordinados).

4.1.2. A pesquisa empírica efectuada nas 12 fábricas

A partir de uma amostra representativa de 12 fábricas, Hayes e Clark (1986), numa pesquisa intitulada: "*Por Quê Alguns Factores São Mais Produtivos que Outros*" após terem investigado como as organizações usam diferentes tipos de recursos estratégicos de forma a melhorar a produtividade, os seus resultados indicaram que o aumento da produtividade estava associado à melhoria dos equipamentos, reduções com desperdícios de material, simplificação do processo de trabalho, e investimento em capital humano (melhorar as competências dando formação aos seus trabalhadores).

Dado o objectivo da presente pesquisa, consideremos sublinhada a palavra simplificação do processo de trabalho para melhorar a produtividade - simplificação entendida como a redução de burocracias através do empoderamento dos colaboradores cujos perfis os possibilitam desenvolver outras tarefas na ausência de quem, efectivamente, deve as realizar.

CAPÍTULO 5: DISCUSSÃO

O presente Capítulo, visa analisar e explicar os resultados observados e suas implicações, à luz dos modelos teóricos e estudos de outros autores apresentados ao longo da revisão da literatura.

Para responder à pergunta de partida: *Qual é o impacto gerado pela limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores na produtividade e*, partindo do primeiro *objectivo específico* da presente pesquisa que consiste em explicar a relação entre o binómio autonomia *versus* responsabilidade e a produtividade organizacional há que fazer um cruzamento dos principais pensadores sobre a temática, trazidas como referências no presente estudo.

Há consenso entre todos os autores referenciados na presente pesquisa de que as perdas impactam negativamente na lucratividade, pois quando ocorrem, interferem na qualidade do produto final e minimizam o rendimento durante o processo. Se entendermos que os custos fixos existem numa estrutura de custos como uma constante, estes, apesar de ostentarem o termo 'fixo' parecem elevar-se quando há perdas.

Salientando, dentre vários autores referenciados neste trabalho, Soares (1998), por defender que reduzindo as perdas, tem-se um aumento na produtividade, onde o processo é otimizado e melhora a eficiência e eficácia da produção, a qualidade do produto atinge padrões mais elevados, o controle do estoque melhora e se contabiliza correctamente os custos reais de produção.

Entenda-se, em sede da presente discussão, por perdas, aquelas decorrentes da ociosidade do colaborador na ausência de tarefas que, podendo este exercer, não as exerce por mera falta de autonomia, ou cujos Termos de Referência (TdR) a ele confiados, o não permitem fazê-lo, desencadeando no atraso dos trabalhos até que alguém 'capaz' o venha realizar. É nosso entendimento de que o presente contexto de competitividade empresarial este cenário não deve ocorrer.

Portanto, a nossa pesquisa não considera perdas como gastos, geralmente previstos, que não geram um novo produto, tal como defenderam Graeml e Peinado (2007), mas suporta-se aos mesmos autores no facto de, também estes gastos (falta de autonomia) não agregarem valor ao

produto final, aumentarem os custos e interferirem nos resultados finais – são, portanto, indesejáveis e devem ser continuamente controlados e eliminados.

Analisar perdas de produtividade causadas por limitação de responsabilidade e autonomia nas organizações, é muito subjectivo, apesar de haver certeza de que há perdas daí decorrentes, por essa mesma razão nos parece ser largamente ignorada e/ou negligenciada por maior parte dos gestores.

Antunes (1994b), embora de forma indirecta, é contra esse tratamento subjectivo das perdas causadas pela ausência de autonomia ao defender que a empresa deve concentrar-se em eliminar as perdas e minimizar o trabalho adicional, maximizando o trabalho efectivo, que precisa ser efectuado com a maior eficiência possível.

O trabalho efectivo a que se refere o autor citado no parágrafo anterior (acima), é afectado por aquilo que Shingo (1981) classifica de *perdas por espera*, que é o tipo de perda que identifica a nossa pesquisa, diferente dos outros seis tipos de perdas apontadas pelo autor. É este tipo de perda que afecta directamente a produtividade das empresas de serviços e também as manufactureiras (fábricas), sem qualquer distinção (entre públicas, privadas ou Organizações Não Governamentais), encontrando-se aqui uma relação directamente proporcional entre o binómio autonomia *versus* responsabilidade e a produtividade organizacional pela demora verificada entre o executar, de imediato, uma determinada tarefa (eficiência), por mais simples que seja, o que pode afectar a produtividade (eficácia).

Embora em contextos de estudo diferentes, este posicionamento partiu de análises empíricas desenvolvidas por Shingo (1981), Antunes (1994b), Limongy-França (2003), para uma base científica de que é fruto cada obra destes autores, dentre outros.

CAPÍTULO 6: CONCLUSÃO

Dado que o problema que motivou a realização da presente pesquisa, inspirado pelas ideias do *taylorismo* tinha como principal finalidade (re)encontrar outros meios de obtenção da eficiência dos trabalhadores e da eficácia das organizações, observando detalhadamente os comportamentos (*modus vivendi*) com que se produziam e seu impacto na produtividade ao nível macro, a pergunta de partida: *Qual é o impacto gerado pela limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores na produtividade?* Foi respondida, mercê das várias contribuições de autores que analisaram cenários reais (empíricos) e trouxeram teorias que foram validadas cientificamente.

Foi corolário da pesquisa, a concordância, embora de forma indirecta, entre vários autores de que há uma relação inversa entre perdas e produtividade, independentemente do tipo de perda a que se estiver a analisar, daí que podemos concluir que quanto maiores for a ociosidade (perdas) dos colaboradores decorrentes de falta de autonomia menor é a produtividade, o que concorre, no longo prazo, para a perda de valor da empresa, pois, não há pleno emprego dos factores de trabalho (capital, terra, trabalho e tecnologia), neste caso, factor trabalho.

Conclui-se que autonomia, por ser uma construção do pensar e do sentir (autoempoderamento), do fazer autónomo (empoderamento) e do ser autónomo (identidade social), os interesses comuns são estabelecidos pelo afecto e pelo desejo dos indivíduos de estarem juntos eticamente. Quanto maior for o afecto e o bom relacionamento entre as pessoas na execução das tarefas, maior se torna a (con)vivência da autonomia no trabalho, visando à emancipação caracterizada pelo bem colectivo e pelo sentimento de união.

Por haver nos resultados da nossa pesquisa bibliográfica muita convergência de pensamento sobre autonomia *versus* produtividade, que constituiu o epicentro da pesquisa, vale considerar a rejeição da *hipótese primeira* (H_1) segundo a qual a limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores não geram nenhum impacto na produtividade da organizações e a validação da *hipótese segunda* (H_2) que defende a tese segundo a qual a limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores geram impacto na produtividade da organizações. O impacto gerado

pela limitação de responsabilidade e autonomia dos colaboradores na produtividade é, portanto, negativo.

6.1. Limitações

- A presente pesquisa foi marcada pelas seguintes limitações:
- Por não ter sido aceite a pesquisa de campo, não foi possível trazer amostras que possibilitassem a aplicação de modelos matemáticos para aferir a relação entre autonomia e produtividade. Tentativa fracassada foi, por várias vezes, feita às empresas Cervejas de Moçambique Sociedade Anónima (CDM, SA) e Electricidade de Moçambique, Empresa Pública (EDM, EP) cujas Cartas Credenciais emitidas pela POLITÉCNICA se anexam na presente monografia;
 - A subjectividade da análise das perdas na produtividade por parte dos gestores bem como dos instrumentos usados para o efeito leva a que conclusões erradas ocorram, desencadeando também, a decisões erradas;
 - A experiência científica na abordagem quantitativa torna-se um factor relevante para tentar neutralizar possíveis distorções nas análises e interpretações - como a pesquisadora apresenta pouca experiência nessa abordagem, este pode ser um aspecto de limitação da pesquisa.

6.2. Recomendações

Uma vez que o pensamento científico se alimenta de buscas incessantes do conhecimento e do saber apraz-nos, mediante as constatações e conclusões da pesquisa recomendar às organizações, no geral a:

- Desenvolverem técnicas de controle de ociosidade humana no trabalho, tendo em vista o aumento da produtividade;
- Observarem os princípios administrativos com maior rigor, para que fluam com imparcialidade e a transparência na gestão necessários, para eliminar subjectividade na análise das perdas pela acção de que agora as empresas são alvo; e,

– Reduzir ou eliminar erro humano decorrente pela desatenção ou negligência do trabalhador, através do sistemático controlo acompanhado de palestras motivacionais e de outros factores higiénicos que se traduzam na mudança comportamental do trabalhador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alexandre-Bailly, F. (2001) *L'autonomie des individus dans l'entreprise: essai de conceptualisation et regard sur les pratiques*. 379f. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion - HEC.

_____. (2002) De l'autonomie proscrite à l'autonomie prescrite. Actes du Congrès de l'ASAC, Juin., Winnipeg, Manitoba.

_____. (2011) *L'autonomie des individus dans l'entreprise: regards croisés entre gestion et philosophie*. Editions universitaires européennes, Sarrebruck.

Antunes, A. C., (1994b). *O papel do capital psicológico na criação de valor para as organizações*. Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão, Vol. III.

Anzanello, R.; Gonzatto, M.P.; Souza, P.V.D. (2008). *Produção de videiras 'Niagara Branca' e 'Concord' submetidas a duas safras por ciclo vegetativo na Depressão Central do Rio Grande do Sul*. Scientia Agraria, Curitiba, v. 9, n. 3, p. 311-316, 2008

Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional. Estruturas e Pessoas*. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. 3.^a Edição revista e atualizada. Lisboa

Biscaya P., Branco R., Nunes M. A, Simões E. e Nevado V. C. (2002), "*Investimento Produtividade Competitividade e Emprego: Evolução Setorial*". Estudos e Análises Observatório do Emprego e Formação Profissional, no. 31

Brandão, H. P. (2013) *Gestão de Desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o balanced scorecard e a avaliação 360 graus*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Revista de Administração Pública..

Caetano, A. et al. (2007), *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, Vol. 3, Lisboa, Edições Colibri;

Capul, J-Y. & Garnier, O. (1986). *Dicionário de Economia e de Ciências Sociais*. Lisboa: Plátano Edições Técnicas.

Castoriadis, C. (1979) *Socialismo ou barbárie: o conteúdo do socialismo*. São Paulo: Brasiliense, 1979.

_____ (1992) *As encruzilhadas do labirinto III: o mundo fragmentado*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Carvalho, J. 2009. *Metodologia de trabalho científico*. 2ª Edição, Lisboa – Porto: Escolar editor.

Cavalcanti, V.L. et al. 2009. *Liderança e motivação*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: FGV Editora.

Cervo, A. L.; e Bervian, A. (1999) *Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais*. 5ª. ed. São Paulo: Cortez.

Chatzis, K. (1999) *De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction*. In: Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P.; Zarifian, P. (dir.) *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?* Paris: L'Harmattan.

Cibrão B. (2006), "*Inovação e Produtividade: O caso da Industria Transformadora Portuguesa*". Universidade de Aveiro.

Clegg, S.; Harris, M.; Höpfl, H. (2011) *Managing modernity: beyond bureaucracy?* Reviewed by André Spicer, Oxford: Oxford University Press. *M@n@gement*, v. 14, n. 4, p. 252-262, 2011.

El Andoulsi, S. (2008) *L'autonomie au travail: pratique managériale ou nouvelle promesse? Sa représentation chez des entrepreneurs et des cadres du secteur Textile & Habillement en Tunisie*" in 9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFEPME).

Fortin, M. (2009). *O Processo de Investigação: Da concepção à realização*. (5ª Ed.).

Gil, A. C. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

_____. (2007) *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas.

Gimenes, A. M., Bechara, M. T., Neves, D. F. B. e Afonso, T. C. A. (2012) *Avaliação de Desempenho Como Estratégia de Recursos Humanos*, INESUL.

- Gronn, P. (2000) *Distributed properties: a new architecture for leadership*. Educacional Management and Administration, Sage, v. 28, p. 317-338.
- Guérin, G.; Wils, T.; Lemire, L. (1999) *O dilema do Controle da Autonomia entre os Profissionais Sindicalizados do Quebec*. Revue Gestion des Ressources Humaines: Contrôle et Autonomie. Congrès No 10, Lyon, France (09/09/1999), n. 31, p. 62-78, Mai/Juin 1999.
- Hayes R.H. e Clark S.C. (1986), “Why some factories are more productive than others?”. Harvard Business Review 64:66–73.
- Hosking, D. M. (2006) *Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes*. In: SHAMIR, B.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (ed.) Follower – centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich, CT: Information Age Publishing..
- Iida, I. (2002) *Ergonomia: Projeto e Produção*. 8ª Ed. São Paulo: Edgard Blücher Ltda.
- Kalaluhi, S. (2013) *Leadership in context: the moderating effect of follower need for autonomy on directive leadership style, empowering leadership style, and leader effectiveness in volunteer organizations*. Global Conference on Business and Finance Proceedings, v. 8 n. 1.
- Kant, I. (1988) *Crítica da razão pura Os pensadores* Vol. II. São Paulo: Nova Cultural.
- Lacombe, F. J. M.; Heilborn, G. L. J. (2008) *Administração: Princípios e tendências*. 2ª. Ed. São Paulo: Editora Saraiva.
- Lewis, K. J. (1987). *Necessidades Hierárquicas de Maslow*. Salenger Incorporated.
- Lieberman M. B. (1989), “*Learning productivity and US–Japan industrial competitiveness*”. McGraw Hill.
- Limongy-França, A. M. C. (2002) *Qualidade de Vida no Trabalho*. S. Paulo, Atlas.
- Juan O. e Febrero E. (1998), “*Measuring Productivity from Vertically Integrated Setors*”. University of Castilla Facultad de Ciencias Economicas Y Empresariales.
- Junior, J. M. (2012). *Administração da Produção*. Curitiba: Iesde Brasil.

Manz, C. C.; Sims, H.P. JR. (1991) Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. *Academy of Management Review*, v. 5, n. 3, p. 361-367.

Marconi, M. de A. & Lakatos, E. M. (2002) *Técnicas de pesquisa*, 4ª ed. São Paulo: Atlas.

Martins, A. M. (2002) Autonomia e educação: a trajetória de um conceito. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 115, p. 207-232.

Martins, P. G.; Laugeni, F. P. (2005) *Administração da produção*. 2ª Ed., rev. aum. e atual. São Paulo: Saraiva.

Moreira, D. A. (2012). *Administração da Produção e Operações* (Vol. 2). São Paulo: Cengage Learning.

OECD (2001), “*OECD Productivity Manual: A Guide to the Measurement of Industry Level and Aggregate Productivity Growth*”. Paris

Ohno, T. (1997) *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

Oum T. H. e Chyanan. Y. (1994), “*Economic Efficiency of Railways and Implications for Public Policy: A Comparative Study of the OECD Countries Railways*”. *Journal of Transport Economics and Policy*, Vol. 28 No 2:121-138;

Peinado, J.; Graeml, A. R. (2007) *Princípios da gestão da qualidade*. In: Peinado, J.; Graeml, A. R. *Administração de produção: operações industriais e de serviços*. Curitiba: UnicenP.

Rentes, A. F. (2011). *Gestão de Operações*. In: M. O. Batalha, *Introdução à Engenharia de Produção* (pp. 37-52). Rio de Janeiro: Elsevier.

Ross, L.; Rix, M.; Gold, J. (2005) *Learning distributed leadership: part 1*. *Industrial and Commercial Training*, v. 37, p. 130-137.

Rosenfield, C. L. (2003a) *L'autonomie comme norme et le rapport au travail: une étude comparative France-Brésil*. Lille: ANRT.

_____ (2003b). *Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo*. *Revista Sociologias*, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, ano 5, n. 10, p. 350-378, Jul./Dez..

_____ (2004). *Autonomia outorgada e apropriação do trabalho*. *Revista Sociologias*, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, ano 6, n. 12, p. 202-227, Jul./Dez. 2004.

_____ (2006). *Granted autonomy and appropriation of labor*. Revista Sociologias, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, v. 1, n. se, p. 01-13, Porto Alegre.

_____ (2010). *L'autonomie comme norme et le rapport au travail: une étude comparative France-Brésil*. Saarbrücken: Éditions Universitaires Européennes..

_____ (2005). *Autonomia e trabalho informacional: o teletabalho*. Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. ROSS, L.; RIX, M.; GOLD, J. Learning distributed leadership: part 1. Industrial and Commercial Training, v. 37, p. 130-137.

Ruas, R. (2006), *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências*. Porto Alegre: Bookman.

Silva, R. (1998), *Para uma análise da Satisfação com o Trabalho, Sociologia - Problemas e Práticas*, nº26.

Shingo, S. (1996a) *O Sistema Toyota de Produção: do ponto de vista da engenharia de produção*. Porto Alegre: Bookman.

Solow R. M. (1979), "Another possible source of wage stickiness". Journal Macroeconomic.

_____ (1998) *TOC, STP E TQC: Uma abordagem conjunta*. Porto Alegre: PPGEP.

Spillane, J. P.; Sherer, J. Z. (2004) *A distributed perspective on school leadership: leadership practice as stretched over people and place*. Preliminary Draft Prepared For Presentation At The Annual Meeting Of The American Education Association, San Diego.

Stoner, J. A. F.; Freeman, R. E. (1999) *Administração*. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil.

Terssac, G. de. (1999) *Autonomie dans le travail*. Paris, PUF.

Trentini, M.; Paim, L. (1999) *Pesquisa em Enfermagem. Uma modalidade convergente-assistencial*. Florianópolis: Editora da UFSC.

Uhl-Bien, M. (2006) *Relational leadership theory: exploring the social process of leadership and organizing*. The Leadership Quarterly, v. 17, n. 6, p. 654-676, Dec. 2006

Veltz, P. (1999) *L'autonomie dans les organizations: de quoi parle-t-on?* In: Chatzis, K., Mounier, C., Veltz, P.; Zarifian, P. (dir.) *L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?* Paris: L'Harmattan.

Weber, M. (1978) *Economia e Sociedade*. Fundamentos da sociologia compreensiva. S. Paulo, Editora: UnB.

Wieser R. (2001), “*The Impact of Research and Development on Output and Productivity: Firm Level Evidence*” in Aiginger K., Hutschenreiter G., Hollenstein H., Knoll N., Leo H. e Wieser R. (eds.) (2001) “*Innovation and Productivity of European Manufacturing*” Austrian Institute of Economic Research (WIFO).

Zarifian, P. (1999a) *Objectif compétence*. Pour une nouvelle logique. 1e. éd. Rueil-Malmaison: Éd. Liaisons.