



De 19/10/2016 a 21/10/2016

ESTRUTURA DE GERENCIAMENTO DA ENGENHARIA DE PRODUTO E PROCESSOS DO PROJETO DA SUSTENTABILIDADE NO PEDAL: UM ESTUDO DE CASO

BREMM, Cristian Damião ^{1*}, KUNDE, Mariane ², KACH, Sirnei César

¹ Instituição, Curso de Engenharia Mecânica, Faculdade Horizontina, Campus Arnaldo Schneider, Avenida dos Ipês, 565, Horizontina, RS, Brasil.

² Instituição, Curso de Engenharia de Produção, Faculdade Horizontina, Horizontina-RS, Brasil.

*Autor Correspondente: cb001368@fahor.com.br.

RESUMO

A necessidade de agregar experiências, conhecimento e geração de valor às demandas, fazem com que a pesquisa de novas soluções e projetos, façam parte da formação acadêmica. O projeto LaPOP é um projeto didático, desenvolvido e operado dentro da instituição de ensino FAHOR, por uma equipe, composta por um professor orientador e acadêmicos das engenharias. Objetiva-se aplicar os conhecimentos apreendidos em sala de aula, com uma aplicação prática e real no desenvolvimento de um produto focado nas premissas de Engenharia de Produção. As atividades desenvolvidas visam simular um ambiente fabril, aplicando para isto todas as ferramentas e documentos necessários para um bom funcionamento de um projeto. Idealizou-se um produto cujo uso poderia trazer o máximo de benefícios para a comunidade local e, sobretudo, uma base de projeto sólida para futuros projetos. Neste trabalho será abordado como foram realizados os processos de concepção do projeto, bem como todo o desenvolvimento dos documentos, plano de negócio, divisão dos grupos de trabalho de acordo com as competências, gestão da qualidade e, por fim, o desenvolvimento do produto idealizado pela equipe. Conclui-se que o projeto é de suma importância pela formação, geração de renda a pessoas externas à Instituição e inclusão pelos resultados gerados.

Palavras chave: LaPOP. Filetador. Sustentabilidade. Gestão.

PEDAL SUSTAINABILITY PROJECT - PRODUCT AND PROCESS ENGINEERING MANAGEMENT STRUCTURE: A CASE STUDY

ABSTRACT

The need of aggregating experiences, knowledge and value generation to the demands, make the search for new solutions and projects, part of academic education. LaPOP is a didactic project, developed and operated in the educational institution FAHOR, by a team, composed

of a mentor teacher and students of Engineering courses. The goal is to apply the knowledge learned in the classroom, with a practical and real application in the development of a product focused on production engineering premises. The activities developed aim to simulate a manufacturing environment, applying all the tools and documents needed for the proper functioning of a project. A product which use could bring maximum benefits to the local community was idealized, and above all a solid design basis for future projects. In this study it will be discussed how the project design processes were performed, as well as all documents development, business plan, division of working groups according to skills, quality management and, finally, the development of the product idealized by the team. It was concluded that the project is very important for the formation, income generation, to the people outside the institution and inclusion by the results generated.

Keywords: LaPOP. Fillet. Sustainability. Management.

INTRODUÇÃO

O projeto do LaPOP (Laboratório de Produção, Operações e Processos) surgiu da ideia de se criar um projeto que envolvesse alunos e professores de engenharias da FAHOR. Para criar um produto simples, de utilidade prática e que possibilitasse aos acadêmicos aplicar na prática, conhecimentos acadêmicos apreendidos na teoria, em algo que se assemelha ao que irão encontrar nas suas futuras posições de trabalho. Este trabalho pretende demonstrar como este projeto nasceu e foi conduzido.

O projeto foi idealizado e realizado por professores e alunos da Faculdade de Horizontina, sem auxílio de membros de organizações externas. Desde o início, o projeto está sendo desenvolvido dentro das dependências da instituição de ensino, utilizando os referenciais teóricos e ferramentas que ela disponibiliza, bem como o capital intelectual dos professores e acadêmicos que fazem parte da instituição.

Após algumas reuniões para decidir sobre como o projeto seria moldado e que direção tomaria, partiu-se para a divisão dos grupos de trabalho, onde cada grupo teria uma ou mais funções específicas de operações e controle do projeto. Para tanto, cada grupo de trabalho ficou responsável por trazer resultados de suas atribuições e contribuir na medida do possível com a equipe como um todo.

Entre todas as considerações que podem ser feitas, o principal objetivo deste trabalho é representar e elucidar como foi feito o processo de organização do grupo de trabalho, as ações e registros que evidenciam a estrutura de organização e gerenciamento deste projeto.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1.1 Gestão de Projetos

A gestão de projetos para Kerzner apud Xavier (2014) “o gerenciamento de projetos é o planejamento, organização, direção e controle de recursos organizacionais para um objetivo relativo de curto prazo, que foi estabelecido para completar objetivos e metas específicos”.

Conforme o modelo de Galpin apud Boyadjian (2008), nele são abordados três elementos críticos para o gerenciamento de projetos, para a obtenção de uma implementação eficaz das estratégias, sendo estas:

- Estrutura do projeto;
- Atividades do projeto;
- Acompanhamento e mensuração do projeto.

Como foi definido por Grundy apud Boyadjian (2008), existem cinco passos para a implementação do gerenciamento de projetos, sendo eles:

- Definição do projeto;
- Criação da estratégia do projeto;
- Detalhamento do planejamento do projeto;
- Implementação e controle;
- Revisão e aprendizagem.

2.1.2 Ferramentas da qualidade

Segundo a bibliografia consultada, diz que, “o gerenciamento da qualidade por toda a empresa é uma abordagem sistemática para estabelecer e atingir metas de qualidade” (PALADINI, 2009, p. 174).

Ainda segundo Paladini (2009), algumas ferramentas são necessárias para o correto gerenciamento da qualidade da equipe, entre elas, DFMEA: Modo de Design de falha e análise de efeitos, APQP (Advanced Product Quality Planning): Planejamento avançado da qualidade do produto; Diagrama de Ishikawa, Controle de Documentos e PDCA (Plan do check act).

2.1.3 Projeto de Pesquisa

Conforme escreveu Roesch apud Silva (2002), os “estudos de caso são atrativos por algumas razões práticas, normalmente ligadas à coleta de dados, como a possibilidade de o pesquisador desenvolver o estudo individualmente, e o fato de que a informação se encontra, em geral, confinada num mesmo lugar”.

2.1.4 Formação e controle das equipes de trabalho

De acordo com Blanchard, Dumaine, King e White apud Bejarano (2006), “diversos outros autores relatam experiências que comprovam que equipes podem e efetivamente levam as organizações a um nível de desempenho máximo, desde que as condições favoráveis ao desenvolvimento das equipes estejam presentes”.

Segundo Katzenbach e Smith apud Bejarano (2006), “uma equipe é um grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum, que realizam trabalhos interdependente e são coletivamente responsáveis pelos resultados”. Essa definição é bastante abrangente sobre o que é equipe e é usada como referência por quase todos os trabalhos sobre o tema.

A necessidade do uso de equipes serve para reconhecer e empenhar esforços que compensem as dificuldades na formação de equipes (cultura de gerenciamento de equipes baseada em modelos hierárquicos e autoritários, falta de esforço na construção das equipes, falta de objetivos definidos e inclinação individualista), partindo do princípio de que o trabalho em equipe não é “natural” para a maior parte das pessoas. Isto porque, tradicionalmente e até muito recentemente, o trabalho em equipe não fez parte do dia-a-dia das empresas. (BEJARANO, 2006, p. 33).

2.1.5 Formação de equipes por competências

Segundo Dinsmore apud Silva (2007), salienta que as equipes eficazes “são formadas através de ação, de mudanças concretas, tangíveis, que levam os membros da equipe a trabalharem em conjunto para o bem do projeto, tornando-se um elemento essencial de competitividade”.

Reconhece-se que a equipe de trabalho caracteriza-se pelo comprometimento de todos os integrantes, com os objetivos do conjunto e influência sobre o seu desempenho, ao mesmo tempo em que cada integrante está atingindo seus objetivos profissionais e satisfazendo suas necessidades pessoais. (SILVA, 2007, p. 32-33).

De acordo com Quick apud Silva (2007), para poder estruturar uma equipe e conhecer os fatores críticos (diferentes perfis, orientações, valores culturais e estilos) de sucesso da equipe é necessária uma adequação de seus integrantes nas fases do processo de desenvolvimento de produto, através da estruturação distribuída em cinco estágios:

- Estágio 1: Exploração
- Estágio 2: Definição
- Estágio 3: Identificação
- Estágio 4: Processamento
- Estágio 5: Assimilação/ Reformação

Segundo Chiavenato apud Silva (2007), acredita-se que as características individuais estão relacionadas com três aspectos fundamentais:

- Execução da tarefa em si;
- Interdependência com outras tarefas;
- Interdependência com outras pessoas.

2.1.6 Gestão da equipe

A gestão das equipes baseia-se no gerenciamento da equipe, segundo PMBOK apud Rodrigues (2010), o gerenciamento da equipe “envolve o acompanhamento do desempenho dos membros da equipe, fornecimento de feedback, a resolução de problemas e, a coordenação de mudanças para melhorar o desempenho do projeto”.

2.1.7 Gestão de pessoas

Segundo Dutra (2002, p. 42), a primeira premissa é a do desenvolvimento mútuo em que a gestão de pessoas deve estimular e criar as condições necessárias para que a empresa e pessoas possam desenvolver-se mutuamente nas relações que estabelecem. Neste contexto, podemos entender que o desenvolvimento se refere ao processo que faz com que a organização e as pessoas atuem em situações com maior demanda e complexidade.

No que diz respeito ao mútuo desenvolvimento organizacional dos membros da organização, também segundo o DUTRA (2002, p. 42), ele diz que deve haver uma satisfação mútua entre os membros, pois, a gestão de pessoas deve alinhar a um só tempo os objetivos estratégicos e negociais da organização e o projeto profissional e de vida das pessoas. Entretanto, somente isso irá fazer sentido se incluir todos os membros que possuem alguma atividade de trabalho com o grupo.

Dutra (2002, p. 42), também cita um terceiro quesito muito importante que aborda a respeito da consistência no tempo do grupo de trabalho, onde a gestão de pessoas deve ainda, oferecer parâmetros estáveis no tempo, para que dentro de uma realidade cada vez mais

turbulenta, seja possível à empresa e às pessoas ter referenciais para se posicionarem de forma relativa em diferentes contextos e momentos dessa realidade.

2.2 MATERIAL E MÉTODOS

Primeiramente, foi realizado uma revisão de literatura baseada em autores e assuntos relacionados ao tema, com o objetivo de adquirir conhecimento teórico necessário para embasar o trabalho.

Foi adotado para realização do trabalho um estudo de caso, onde de acordo com Gil (1999), apresenta como objetivo a análise profunda e exaustiva de uma, ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

Através do estudo de caso, buscou-se analisar a fabricação de uma bici-máquina, denominada sustentabilidade no pedal, a qual possui vínculo direto com os alunos componentes do LaPOP, as operações de produção, com informações de matéria-prima e suas respectivas quantidades.

Para atingir os objetivos do presente artigo, foram realizadas pesquisas com base nos dados já desenvolvidos pelo professor responsável do LaPOP e os acadêmicos envolvidos no projeto, mais especificadamente, no documento denominado PIC (Programa de iniciação científica) do projeto.

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O estudo de caso realizou-se no projeto LaPOP, o qual faz parte da instituição de ensino FAHOR, que vem desde o início do ano de 2016, sendo estudado e avaliado para a realização de uma bici-máquina com pedal sustentável.

Esse estudo de caso pretende demonstrar como está o andamento deste projeto, sua organização, plano de trabalho, metas, resultados, controle dos documentos, orçamentos, qualidade e cronograma,

De acordo com o quadro 1, na parte do escopo de documentos do SGQ (Sistema de Gestão da Qualidade), o projeto procurou desenvolver um controle de documentos, o qual consta o quê e quando foi sua elaboração.

Quadro 1: Lista de documentos para gestão do projeto.

CÓDIGO	DOCUMENTO	REVISÃO	DATA	CONTROLE			
				Qde.	Orig.	Cópias	Local
RG 001	Regulamento do LaPOP	00	01/04/16	01	SGQ	0	LaPOP
PR 001	Procedimento para Controle de Documentos e Registros	00	17/06/16	01	SGQ	0	LaPOP
CD 001	Controle de Documentos	00	17/06/16	01	SGQ	0	LaPOP
APQP 001	Lista de Planejamento do APQP	00	17/06/16	01	SGQ	0	LaPOP
PA 001	Planejamento de Atividades do LaPOP	00	21/03/16	01	SGQ	0	LaPOP
PN 001	Plano de Negócio	00	-----	01	SGQ	0	LaPOP
IF 001	Indicadores de Frequência	00	23/03/16	01	SGQ	0	LaPOP
PIC 001	Projeto de Iniciação Científica	00	28/04/26	01	SGQ	01	LaPOP

Fonte: autor

Toda essa relação de documentos faz parte da gestão do projeto e estão disponíveis em arquivos eletrônicos para aplicação e evidência de sua existência.

Elaborou-se também, as seguintes metas e resultados esperados, evidenciados na figura 1 abaixo, para a obtenção de uma engenharia bem estruturada e eficaz.

Figura 1: Quadro de metas e resultados.

N.	METAS	RESULTADOS ESPERADOS
1	Criação de uma bancada referencia para estudos voltados aos conceitos da engenharia de produção;	Aplicação e domínio do conhecimento relacionado a gestão de informações e construção de um produto;
2	Criar uma estrutura de engenharia de produto e processo aplicada a este produto;	Aplicar o conhecimento para criação de uma estrutura gerencial de dados para engenharia de produto e processos;
3	Sistema de gestão estruturado como modelo para os demais projetos;	Utilizar esta estrutura como referencia para venda de serviços futuros a outros projetos e de extensão;
4	Adequações frequentes e por etapas durante a pesquisa;	Aplicação da metodologia de melhoria continua no produto em especifico;
5	Referencia para desenvolvimento de novas estruturas com base em outras células de manufatura da linha moveleira, gráfica, cerâmica e plásticos.	Modelo padrão para estruturação da engenharia de novos projetos.

Fonte: Autores (2016).

Toda relação de informações da figura 2, evidencia a estruturação das metas e objetivos, que norteiam e darão suporte na realização do projeto.

Após algumas reuniões entre a equipe do projeto LaPOP, verificou-se a necessidade de montar uma tabela da equipe de projeto e seus respectivos planos de trabalho, identificada

na figura 2, a qual está composta pelo professor orientador do projeto e os acadêmicos de Engenharia de Produção e Engenharia Mecânica envolvidos no mesmo. Vale ressaltar, que todas as atividades que os alunos estão desenvolvendo, o coordenador está dando total suporte e orientação para que o trabalho gerado possibilite uma evolução gradativa e sequenciada para a estruturação do projeto.

Figura 2: Quadro de funções e atividades

EQUIPE	FUNÇÃO	ATIVIDADE
Sirnei César Kach	Orientador e coordenador	Das atividades, planejamento, metas e consolidação dos resultados.
Gabriela Klein Claudia Ribeiro Francieli Pinto Conceição	Acadêmicos	Responsáveis pelo controle e manutenção de indicadores do projeto. Indicadores entendem-se todos os dados possíveis e necessários de tabulação e com possibilidade de agregação de novos de forma continuada.
Ingrid Roberta Ludwig Douglas Luis de Oliveira Cristian Samuel Lipke Cristian Damiano Bremm Lenon André Grossl	Acadêmicos	Responsáveis pelo projeto do produto e Processos de fabricação, com a responsabilidade de desenvolvimento da estrutura do produto com as especificações de cada componente e conjuntos montados. Da mesma forma estas informações serão base para a estruturação dos processos de fabricação, quando em linha de produção, além da definição de capacidades de fabricação.
Andreia Suzana Kolhrausch Mariane Kunde Romulo Eduardo Lauxen Patricia Taís Pohl Maiara Storck Bárbara Camila de Lima Dienstmann Marieli Laís Lehner	Acadêmicos	Equipe responsável pela implementação de um SGQ, suportados pela utilização de metodologias e ferramentas da qualidade de acordo com as necessidades e exigências do sistema. O SGQ atuará inicialmente na estruturação de sua gestão e posteriormente no controle de projeto e desenvolvimento do produto, com alinhamento de dados e correções necessárias ao mesmo.
Bárbara Camila de Lima Dienstmann Mariane Kunde	Acadêmicos	Componentes responsáveis pelo registro de atas e assuntos inerentes ao projeto. Da mesma forma terão disponibilidade para suporte em atividades do sistema de qualidade e engenharia do produto, o SGQ.

De acordo com o Coordenador do projeto LaPOP, a estruturação do projeto será norteada por um cronograma oficial de responsabilidades e atividades a serem processadas no decorrer do ano, o qual é o principal referencial para a execução de determinadas tarefa.

Figura 3: Cronograma.

CRONOGRAMA LaPOP									
META/MÊS/ano	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
Planejamento									
Criar uma estrutura de engenharia de produto e processo aplicada a este produto;									
Sistema de gestão estruturado como modelo para os demais projetos (SGQ);									
Eng. Processos									
Criação de uma bancada referencia para estudos voltados aos conceitos da engenharia de produção;									
Pré-lançamento									
Testes de campo									
Validação									
Apresentação dos resultados									
Adequações frequentes e por etapas durante a pesquisa (Kaizen);									
Publicação									
Referencia para desenvolvimento de novas estruturas com base em outras células de manufatura da linha moveleira, gráfica, cerâmica e plásticos.									

Fonte: Autores

Inicialmente, o projeto não obteve custos por seu desenvolvimento ser nas dependências dos laboratórios da FAHOR, não houve necessidade de aluguéis de salas, como também os alunos envolvidos, fizeram doações de produtos para o seu desenvolvimento, o que tornou mais viável a sua produção. Gerou-se então, com base em valores de mercado, um pré-orçamento, podendo este ser utilizado em projetos futuros, pós término do cronograma anual atual.

Quadro 2: Custos estimados do projeto.

ITENS	VALOR
Quadro de bicicleta	R\$120,00
Componentes	R\$80,00
Base	R\$150,00
Filetador	R\$250,00
Navalha	R\$60,00
Serviços	R\$300,00

Fonte : autores

O projeto do LaPOP, utilizou-se de um APQP (planejamento avançado da qualidade do produto) com objetivo de possibilitar um maior suporte na tomada de decisão e controle das atividades. O APQP é uma ferramenta da qualidade que auxilia principalmente no cronograma de desenvolvimento e controle de prazos, conforme a figura 4, que está meramente ilustrativa do modelo utilizado pelo projeto, não considerando informações anexadas.

Figura 4: Planejamento avançado da qualidade do produto (APQP).

LaPOP		PLANEJAMENTO AVANÇADO DA QUALIDADE DO PRODUTO – APQP				Nº/ANO APQP	
Cliente:		Código do item:		Revisão:		00	
Descrição:		Material:					
Processos a serem destinados:							
	Etapas do APQP	Evidências	Responsáveis	Data			Obs.
				Prevista	Realizada	Data Limite	
1ª Fase	1.4 Premissas do Produto/Processo	Desenho / Normas Técnicas de processo ou produto	Engenharia	10-09-2016		20-09-2016	
	1.5 Estudos sobre a confiabilidade do Produto	Qualidade do produto / Especificações do projeto	Qualidade	5-12-2016		10-12-2016	
	1.8 Metas de confiabilidade e qualidade	Criar indicador para monitorar o índice de qualidade do produto	Qualidade	5-10-2016		10-12-2016	
	1.13 Suporte da Gerência	ata de reuniões na engenharia e qualidade	Engenharia e Qualidade	1-03-2016		10-12-2016	
	2.1 Análise de Modo e Efeitos de Falha de Projeto (DFMEA)	DFMEA de Projeto	Engenharia e Qualidade	1-08-2016		20-09-2016	
2ª Fase	2.4 Análises Críticas de Projeto	Revisão do projeto do produto (criar check list)	Engenharia e Qualidade	20-09-2016		20-10-2016	
	2.7 Especificações da Engenharia						
	2.9 Alterações de Desenhos e Especificações	Gestão de arquivos e desenhos (pasta arquivada na rede)	Qualidade	1-03-2016		10-12-2016	
	2.11 Características Especiais de Produto e de Processo	Utilizar o Plano de Controle para incluir as informações da análise das características especiais (Incluir símbolos também) - (criar documento)	Qualidade	18-06-2016		10-12-2016	
	2.12 Requisitos para Meios de Medição / Equipamentos para Teste	Utilizar Relatório Dimensional (criar documento) para as informações relativas a medição/teste	Qualidade	20-09-2016		10-12-2016	
3ª Fase	3.6 Análise de Modo e Efeitos de Falha de Processo (PFMEA)	PFMEA	Qualidade	20-09-2016		10-12-2016	
	3.8 Instruções de Processo	Instrução do Trabalho dividida por processos	Engenharia e Qualidade	20-09-2016		10-12-2016	
	3.9 Plano de Análise dos Sistemas de Medição	Implementar método de Plano de MSA (criar documento)	Engenharia e Qualidade	2-11-2016		10-12-2016	
	3.10 Plano de Estudo Preliminar da Capabilidade do Processo	Implementar método de Estudo de Capabilidade de Processo / CEP	Qualidade	2-11-2016		10-12-2016	
4ª Fase	4.1 Corrida Piloto de Produção	RQ-039 / O.P. / Ficha Técnica RQ-105					
	4.2 Avaliação de Sistemas de Medição	Implementar método de MSA					
	4.4 Aprovação da Peça de Produção	PPAP					
5ª Fase	4.6 Avaliação da Embalagem	RQ-67 / PFMEA					
	5.2 Satisfação do Cliente	PSW de aprovação					
	5.4 Uso efetivo de lições aprendidas/Melhores Práticas	Implementar método e registro para lições aprendidas / melhores práticas, que esteja disponível junto a pasta do item e para auxiliar em futuros desenvolvimentos. (Fica Técnica RQ-105)					
LEGENDA DAS FASES DO APQP		OBSERVAÇÕES GERAIS PARA O ITEM					
	1. Planejar e Definir Programa						
	2. Projeto e Desenvolvimento do Produto						
	3. Projeto e Desenvolvimento do Process						
	4. Validação do Produto e do Processo						
	5. Retroalim., Avaliação e Ação Corretiva						

Quando há utilização de ferramentas e metodologias de suporte, consegue estruturar um método favorável ao bom desempenho dos trabalhos.

Desta forma, consegue-se evidenciar dados que analisados, tornam-se informações, auxiliando na tomada de decisão de acordo com a evolução de um projeto.

CONCLUSÃO

Conclui-se com o presente estudo, que através de dados reais de um projeto, evidenciou-se uma estrutura de gestão para que o processo tenha sua evidência e favoreça um controle de atividades e resultados.

No projeto da sustentabilidade no pedal, desenvolvido pelo LaPOP, conseguiu-se uma estrutura básica para dar início às atividades e gerar respaldo para um histórico de trabalhos. De acordo com a evolução deste PIC, serão agregados novos documentos mas sempre pela necessidade, evitando acúmulo de documentos gerando muita demanda na gestão sem agregar ao projeto.

Pode-se concluir que o projeto tem evoluído muito bem na sua estruturação e esta já revela sua importância pela evidência de fatos e controles que o LaPOP possui. Como trata-se de um projeto de longo prazo e com possibilidade de agregar novos projetos na sua trajetória, precisa-se desta base muito bem elaborada. Considerando documentos como cronograma pelo APQP, definição de responsabilidades, geração de renda e inclusão pela sua atividade, com certeza, é um trabalho de grande diferencial e potencial de crescimento para os próximos semestres.

REFERÊNCIAS

SILVA, Tatiana Dias. **O Caso do Estudo de Caso: A Preferência Metodológica na Produção Discente do Núcleo de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia no Período de 1999 a Julho de 2001.** Disponível em:

<<http://www.regeusp.com.br/arquivos/v9n3art7.pdf>> Acesso em: 20 ago. 2016.

XAVIER, Carlos Magno da Silva. **As Balas de Prata no Gerenciamento de Projetos. Práticas de Sucesso: Um Estudo em Projetos no Brasil.** Disponível em:

<<http://www.portaldeconhecimentos.org.br/index.php/por/content/view/full/16843>> Acesso em: 30 jul. 2016.

BOYADJIAN, João Paulo Paes de Barros. **A Importância da Abordagem de Gestão de Projetos Visando a Implementação de Estratégias Organizacionais.** Disponível em: <

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3135/tde-01042009-143839/pt-br.php>> Acesso em: 31 jul. 2016.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade – teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

BEJARANO, Viviane Carvalho. **Elementos Essenciais à Implementação de Equipes: Um Estudo de Caso da Indústria de Papel**. Disponível em:

<<http://www.pg.utfpr.edu.br/dirppg/ppgep/dissertacoes/arquivos/31/Dissertacao.pdf>> Acesso em: 3 jul. 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

RODRIGUES, Ivete. **Cultura e desempenho de equipes de Projetos Globais: Um Estudo em Empresas Multinacionais Brasileiras**. Disponível em: <

<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-13102010-200053/pt-br.php>> Acesso em: 14 ago. 2016.

SILVA, José Oliveira da. **Formação da Equipe Aplicada ao Desenvolvimento de Produtos: Proposta de uma Sistemática Baseada nas Atividades do Projeto Alinhadas ao Perfil do Indivíduo, Necessário para Desempenhar as Atividades**. Disponível em: <

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/89856>> Acesso em: 7 ago. 2016.