

TRANSFORMAÇÕES ORGANIZACIONAIS E A GESTÃO PARTICIPATIVA

Daniele Santos de Oliveira Archanjo de Souza, Cleber Archanjo de Souza e Adriana Leônidas.

Universidade de Taubaté/Programa de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional, Rua Expedicionário Ernesto Pereira, 225 – Centro - Taubaté, daniele.archanjo@hotmail.com, cleber.archanjo@hotmail.com; adrianaleonidas@uol.com.br.

Resumo: No mundo contemporâneo as organizações sofrem influências pelas fortes pressões de mudanças e por estarem inseridas em ambientes instáveis e pouco previsíveis. Na busca pelo aumento da produtividade, as instituições têm aplicado diversos conceitos relacionados a pessoas e processos. A partir desse cenário, fortes desafios de competitividade têm levado as organizações a estruturarem estratégias robustas de crescimento, consolidando a sua atuação em determinados setores. Neste contexto, diversos autores reconhecem a vantagem competitiva de modelos de trabalho com gestão participativa que possibilitam ao homem exercer suas capacidades intelectuais com base no exercício da autonomia, resultando numa maior agilidade e assertividade das respostas. Em função disso, este artigo tem como objetivo apresentar fatores significativos de uma análise conceitual de dois importantes aspectos: a relação das transformações organizacionais e o surgimento de novas formas de gestão com eficácia que atendam aos constantes requisitos de flexibilidade e demais exigências impostas pelo mercado.

Palavras-chave: Mudanças Organizacionais; Gestão Participativa; Grupos Enriquecidos; Grupos Semi-Autônomos.

Área do Conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Introdução

Em uma época impactada por velozes transformações, a capacidade de perceber as evoluções externas e de principalmente antecipar-se é fundamental ao êxito empresarial. Tais mudanças trouxeram consigo a necessidade de se adotar novos estilos de trabalho.

Assim o foco na área de gestão passa a ser redirecionada a uma forte revisão dos comportamentos e atitudes gerenciais. Diante disso, surgem importantes desafios no mundo corporativo como: enfrentar dificuldades do presente e preparar as empresas e as pessoas para o futuro; conseguir que todos estejam com o foco na mesma direção; comprometer, envolver e motivar todos para os melhores resultados organizacionais e desenvolver a liderança para atuar de forma eficaz neste contexto.

O objetivo deste artigo é apresentar fatores significativos de uma análise conceitual sob dois temas relevantes: a relação das transformações organizacionais e o surgimento de novas formas de gestão, mais especificamente a gestão participativa.

Metodologia

Para a realização deste trabalho, foi desenvolvida uma pesquisa bibliográfica que

recupera o conhecimento científico acumulado sobre um determinado problema. É a construção de uma base conceitual organizada e sistematizada de informações disponíveis inseridas em materiais que já passaram por tratamento analítico e, portanto já publicados. (RODRIGUES, 2007)

Este estudo bibliográfico buscou, portanto, compreender importantes conceitos da área de Gestão Participativa, a fim de compreender como a mesma está inserida no processo de Mudanças Organizacionais.

Resultados

Com a visão de sanar as deficiências do processo produtivo e garantir a continuidade dos padrões de desempenho estabelecidos, tornava-se necessário um controle efetivo das variáveis de tempo e espaço, com o foco em estabelecer condições necessárias para viabilizar a produção da recente manufatura em larga escala. Nesse aspecto, a teoria administrativa tinha o objetivo de criar condições para obter o controle sobre as relações entre as pessoas no ambiente de trabalho e destas com o processo produtivo, alcançando os padrões de produção e de qualidade necessários para atender as demandas do mercado (WEICK; QUINN, 1999).

Esta evolução segundo os autores, foi reforçada pela introdução da perspectiva socio-técnica, que promoveu uma crítica às abordagens mecanicistas do trabalho no campo das organizações. Desenvolvida na década de 60 na Europa, esta perspectiva buscou um equilíbrio entre os recursos e as definições técnicas, até então predominantes, com a dimensão social dos grupos de trabalhadores, ressaltando a necessidade de aprimoramento da sua qualificação, das habilidades de negociação e tomada de decisão.

No decorrer do último século, as mudanças no mundo do trabalho têm ocorrido de forma avassaladora, alterando estruturas, hierarquia, tecnologias, pessoas e demais fatores relacionados às organizações e levando os gestores a efetuarem constantes adaptações em suas empresas.

A competitividade na economia global, a redefinição de papéis, a reestruturação produtiva e os impactos causados pela implantação de novas tecnologias são tópicos constantemente abordados nas questões referentes a mudanças.

De acordo com Wood Jr. (2000), a mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Em sintonia com esta definição, Cohen e Fink (2003) afirmam que as mudanças não podem ser mais vistas como algo externo, mas como um elemento intrínseco ao mundo dos negócios e fundamental, quando desenvolvido de maneira adequada ao sucesso da organização.

Segundo Toffler (1995), as mudanças que vêm ocorrendo na história da humanidade são conseqüências da evolução tecnológica que possibilitou transformações nos modos de produção. Para o autor, o primeiro estágio de desenvolvimento tecnológico foi caracterizado por uma sociedade rural, onde os modos de produção eram baseados em uma tecnologia incipiente e o conhecimento humano necessário se limitava ao cultivo da terra.

Nessa sociedade, o trabalho artesanal possuía características distintas, como produção particular, sendo que cada indivíduo era responsável por todo o processo de criação dos produtos e de venda dos mesmos. Os produtos eram fabricados da mesma maneira, e o conhecimento sobre os métodos de produção era repassado oralmente (TOFFLER, 1995).

Todavia, essa maneira de produzir levava os produtos a terem um alto valor, acima das possibilidades da sociedade em geral. De acordo com Toffler (1995), a partir disso surgiu a necessidade de desenvolver novos métodos de produção que suprissem a carência de alimentos,

de implementos agrícolas e de ferramentas que atendessem as necessidades da sociedade industrial em expansão.

Uma das principais falhas do sistema de produção artesanal foi a impossibilidade de estruturar a produtividade (pessoas, tecnologia e modo de produção) de uma maneira eficiente e eficaz. Frederick W. Taylor, entre 1883 e 1929, apresentou uma alternativa de controle dos tempos e movimentos exercidos pelo trabalhador na fábrica, a qual denominou de administração científica. Sua contribuição aos donos de fábricas constituiu-se de técnicas e métodos de organização do trabalho, apresentados com o intuito de eliminar desperdício e perdas sofridas pelas indústrias, devido a momentos de ociosidade do trabalhador. Com isso, tal método objetivava elevar ainda mais os níveis de produtividade alcançados com a divisão manufatureira do trabalho (ZELL, 1998).

A obra de Taylor teve muita repercussão e seu método atraiu seguidores como, por exemplo, Ford. Segundo Zell (1998), Ford aperfeiçoou o processo de produção desenvolvido por Taylor. Até então, as peças eram feitas em formatos diferenciados, o que obrigava o funcionário a procurar as peças certas para montar os veículos, aumentando o tempo e o custo de produção. Com base em Taylor, Ford, buscando melhorar a produção, a partir de um sistema de peças padronizadas, desenvolveu o processo de produção em massa. O auge desse processo ocorreu com a criação da linha móvel de montagem que trazia o carro até o funcionário.

A produção em massa apresentou bons resultados para organizações e países. Assim, a diminuição dos custos, o crescimento da produtividade e de produtos no mercado, bem como o aumento do poder aquisitivo, fez com que esse modelo de produção fosse visto como ideal até meados da década de 1960 (ZELL, 1998).

Os indícios da decadência das formas clássicas de organizar o trabalho (taylorismo/fordismo) surgiram por volta de 1960 para, logo em seguida, entrar em situação de crise e tornar perceptível uma das principais barreiras ao desenvolvimento capitalista na época: a rigidez de produção voltada para grandes volumes e pouca variação de modelos (HARVEY, 1994). Outros fatores, como o crescente processo de internacionalização da economia, que reduziu a hegemonia norte-americana e provocou o declínio do sistema e o déficit econômico norte-americano, colaboraram para o enfraquecimento do sistema taylorista de produção.

A partir de 1970, foram introduzidas novas formas de controle e monitoramento da produção, bem como o processo industrial saiu da base metal-mecânica para a microeletrônica Oltramari

et al. (2006). Essa crescente automação dos processos reduziu o número de trabalhadores, diminuiu custos e agilizou os processos produtivos. O principal fator que levou a essas mudanças foi o crescimento econômico e industrial de países como Japão e China, que levaram a uma época de incerteza na economia mundial, baseada em três fatores: crescente competição, clientes e tecnologia (ZELL, 1998).

A competição deixou de ser restrita ao mercado interno: organizações nacionais se expandiram mundialmente e passaram a sofrer as influências de políticas econômicas, taxas de câmbio e leis diferenciadas. Além disso, devido à globalização da economia e à competição mundial, conforme Zell (1998), os clientes passaram a se mostrar cada vez mais exigentes, já que, com a grande diversidade de ofertas de produtos, podiam escolher onde, como, quando e com quem comprar.

Uma das conseqüências diretas da abertura dos mercados mundiais foi a crescente mutabilidade no ambiente organizacional, aumentando a incerteza dentro das organizações. Para Cândido e Abreu (2002), o antigo sistema, que previa a imutabilidade das organizações, entrou em colapso e vem sendo substituído por outro. Os modelos tradicionais de gestão de pessoas não fornecem respostas adequadas para a nova realidade uma vez que colocam o capital humano como um elemento relativamente pouco importante no processo produtivo.

O modelo Humanista surgiu na década de 30 por meio da Escola de Relações Humanas de Elton Mayo. Sua missão não era combater o Taylorismo, mas apenas corrigir grandes focos de conflitos ocasionados pelos efeitos negativos da administração científica (BIAZZI 1993).

A base desse movimento é o envolvimento das pessoas e se dá através da exploração das motivações psicossociais no trabalho, contrapondo-se à ordem anterior, estritamente econômico-financeira. Este modelo propõe também a substituição da gerência autoritária pelo consenso através de esquemas motivacionais. (BIAZZI 1993).

Conforme Melo (1985), para contornar o problema da falta de sentido do trabalho, foi primeiro introduzido o alargamento de cargos e a rotatividade de tarefas. O alargamento de cargos era composto pela junção de tarefas semelhantes (alargamento horizontal) ou tarefas com certo grau de diferenciação (alargamento vertical) em um mesmo cargo. Já a rotatividade permitia ao operário executar periodicamente tarefas correlatas àquela original, com igual grau de conteúdo e qualificação exigidos.

Outra proposta foi o enriquecimento de cargos que ocorre quando são incorporadas novas tarefas

à tarefa original do trabalhador, porém, mais complexas, exigindo-lhe novas habilidades e conhecimentos, despertando desta forma seu entusiasmo e motivação.

Os pesquisadores sócio-técnicos Emery (1967); Trist (1951) criticam esta proposta humanista por não premiar as formas de trabalho em equipe, e pelo operador não poder opinar sobre o desenho da própria tarefa, permanecendo ainda preso às estritas determinações da gerência.

Quanto aos grupos de trabalho implantados pelos humanistas, tratava-se apenas de um grupo de pessoas reunidas para a realização de um determinado tipo de trabalho, já previamente projetado e planejado pela gerência.

Um modelo de trabalho em grupo que efetivamente satisfazia os aspectos sociais do homem, assim como os aspectos técnicos, somente foi concebido dentro da escola sócio-técnica.

Biazzi (1994), cita que a escola sócio-técnica apresenta uma alternativa entre o modelo clássico da administração científica e a escola de Relações Humanas. Com a implementação dos aspectos sociais e técnicos explorou-se a adaptação e a criatividade das pessoas para o alcance das metas organizacionais.

Para os sistemas sócio-técnicos, o conteúdo das tarefas e seu desempenho são os aspectos essenciais. A otimização dos aspectos sociais e técnicos traduz a melhor forma de alcançar as metas e objetivos organizacionais. Desta forma, o enfoque é a criatividade e a adaptação do indivíduo às tarefas, e não na determinação técnica da maneira pela qual as metas deveriam ser atingidas, (MARX 1997).

Conforme Salerno (2004), a escola sócio-técnica entende a organização como um sistema aberto com a interação com o ambiente, onde é capaz de uma auto-regulação que significa a função de equifinalidade, isto é, o poder se alcançar um mesmo objetivo a partir de vários caminhos e com a utilização de diferentes recursos. Este conceito é formado por dois subsistemas: o subsistema técnico – que são as máquinas, equipamentos, os técnicos etc; e o subsistema social que são os indivíduos e/ou grupos de indivíduos compreendendo seus comportamentos, capacidades, cultura, sentimentos e tudo de humano que os acompanha.

Outro conteúdo que a escola sócio-técnica considera é o comportamento das pessoas face ao trabalho, relacionado à forma de organização deste trabalho e do conteúdo das tarefas a serem executadas. O desempenho das tarefas e os sentimentos a elas relacionados têm a responsabilidade, a realização e o

reconhecimento; estes sentimentos tornam-se fundamentais para que o indivíduo obtenha orgulho e satisfação do seu trabalho.

Discussão

Após breve apresentação da evolução histórica das escolas da administração, vale discutir os novos modelos de organização a fim de se compreender a gestão participativa.

Gerir é, em sua essência, tomar decisões. Estilo de gestão é o modo como a autoridade será distribuída e, conseqüentemente, como será exercido o controle, considerando que responsabilidade é intrínseca ao poder assumido; podem-se encontrar diferentes estilos de gestão: participativa, centralizada, estatizada (FIGUEIREDO, CAGGIANO, 1997).

O conceito participação compreende todas as formas e meios pelos quais membros de uma organização podem influenciar o futuro e a vida profissional das pessoas. McLangan (2000) afirmam que os sistemas participativos representam formas de gerenciar com excelência.

Quando se pensa no termo “gestão participativa”, defronta-se com uma dificuldade inicial, relativa ao conceito e significado do que seja participação. Na qualidade de um conceito central, a participação é a variável que define e indica o que e como alguém faz algo numa organização (MENDONÇA, 1986).

Para Leite (2000), o termo participação significa tomar parte ativa na estruturação, no planejamento, nas informações (informáticas e comunicação), no controle das atividades organizacionais e recursos humanos e financeiros e nas decisões que se referem ao pleno alcance da missão e dos objetivos predeterminados, selecionados e aprovados, coletivamente da organização.

Em outras palavras, refere-se àquelas situações nas quais os trabalhadores, diretamente ou por intermédio de seus representantes, interferem nos procedimentos administrativos, comerciais ou embora mais raros, na condução geral da empresa.

A participação dos trabalhadores nas organizações é um tema que surgiu no Brasil, de forma acentuada, a partir da década de oitenta e se estende até os dias de hoje. Surgiu como uma forma de gestão moderna e inovadora, baseada principalmente no modelo de gestão importado do Japão, como os programas participativos de iniciativa empresarial, visando a dar maior grau de satisfação com o trabalho, como o CCQ (Círculos de Controle de Qualidade), à defesa dos recursos e valores humanos para melhorar o perfil sócio empresarial. Esta teoria fundamenta-se, sobretudo, nos princípios de defesa da

participação e do comprometimento de todos, sobretudo dos gerentes, administradores e gestores no resultado participativo na organização formal, seja de que tipo for (LEITE, 2000).

Faz-se necessária revisão dos métodos tradicionais de gestão, adaptados a uma forma de organização empresarial que não mais respondia às necessidades da valorização do capital, da acumulação capitalista num ambiente globalizado e extremamente competitivo. Por sua vez, a necessidade de rever tais métodos, está ligada, de maneira bastante clara, à introdução de novas tecnologias. A gerência toma decisões sobre nova tecnologia tendo em vista, em primeiro lugar, maximização de lucros. Somente num segundo momento é que se busca uma adaptação do pessoal da empresa àqueles objetivos.

Nas duas últimas décadas, um conjunto de tendências paralelas tem fortalecido a adoção do modelo de gestão participativa nas empresas, como o processo de consolidação da democracia, a globalização da economia em que as organizações estão saindo do isolamento para a integração e uma interdependência entre fornecedores, clientes, empresários e funcionários (McLAGAN; NEL, 2000).

Neste sentido, pode-se ver a idéia de uma gestão participativa como resposta a novas necessidades no âmbito da produção capitalista, em que as atividades intelectuais e de comunicação que integram crescentemente a atividade produtiva, inclusive no nível de trabalhadores da linha de produção, o que a não previu a concepção de Taylor, para quem o trabalhador não precisava pensar, já que isto é uma tarefa da administração, limitando assim a eficiência da empresa e o desenvolvimento do potencial do trabalhador como força de trabalho.

O termo vem ganhando cada vez mais importância em empresas e organizações preocupadas com o aperfeiçoamento de suas estratégias de gestão. Nesse cenário, personagens como o chefe autoritário e o funcionário submisso saem de cena para dar lugar a uma nova forma de relação, mais democrática e produtiva.

A prática da gestão participativa pode resultar da iniciativa e de pressões dos trabalhadores, sendo desta forma uma conquista na medida em que amplia a intervenção na questão do poder, da autoridade e do controle sobre o processo produtivo. De outro lado, pode resultar de estratégias gerenciais na busca de contornar os conflitos e atingir maior desenvolvimento dos trabalhadores, objetivando ganhos de produtividade.

De acordo com Marx (1998), grupos enriquecidos são uma organização grupal com relativa autonomia e fortemente baseada no

conceito de responsabilização e polivalência na gestão local. A autonomia do grupo e o alcance de suas tarefas são bastante restritos e predeterminados por um redesenho no qual os trabalhadores não participam.

Comparando tais definições, verifica-se que são modalidades de trabalho em grupo e o enriquecimento de cargos é a fase inicial de concessão da autonomia. Seu escopo e sua profundidade é que determinam se estamos diante de **grupos semi-autônomos** ou **grupos enriquecidos**.

O tipo de processo produtivo presente em cada caso influencia a escolha relativa ao tipo de trabalho em grupos. As indústrias de processamento contínuo se caracterizam por uma intervenção indireta dos trabalhadores (monitoração e controle de processo), permitindo maior flexibilidade na alocação dos trabalhadores, o que facilita o trabalho em grupos semi-autônomos. As indústrias de processo de produção em massa possuem uma organização focada em postos de trabalho de operação de equipamentos, onde há forte viabilidade de enriquecimento de cargos.

De acordo com Marx (1998), outros aspectos que induzem a opção por um tipo ou outro, além do tipo de processo produtivo são:

- O ambiente e o mercado em questão: definem que quanto maiores forem às ameaças dos concorrentes, maiores serão as chances de mudanças mais radicais;

- O tamanho da unidade industrial: revela que quanto menor for a fábrica mais fácil será a implantação de grupos semi-autônomos;

Deve haver disposição por parte do corpo gerencial para conduzir um processo em que suas próprias responsabilidades e trajetórias ficam mais vulneráveis.

Portanto a organização deve definir, no momento da redefinição das tarefas, que modalidade mais se adapta ao formato da organização. Deve-se levar em consideração que a autonomia pode ser um processo evolutivo, ou seja, pode-se começar com grupos enriquecidos e evoluí-los para grupos semi-autônomos.

Conclusão

O ser humano desenvolve-se e aprende sobre o mundo e as coisas que os cercam de uma forma histórica, social e cultural. Tem uma necessidade básica de entender qual o significado das coisas que vê, daquilo que lhe pedem, do que lhe falam, do que lhes dão, do que lhes ensinam.

Dependendo do lugar em que vivem; dos hábitos, costumes, valores, linguagem e cultura que partilham, vão se desenvolver de forma diferente, com toda essa influência social

transformando-os e também sendo transformados, na interação com os outros. Assim é que a relação social é um instrumento de canalização cultural, é o canal de comunicação onde as pessoas trocam e partilham os significados que têm em comum no seu ambiente social e na sua cultura.

A gestão participativa necessita estar ancorada na compreensão de que as relações sociais originam o processo interdependente de construções e apropriações recíprocas de significados que acontecem entre os indivíduos, influenciando sua subjetividade. A crença que deve permear a gestão de pessoas é que o ser humano e seu desenvolvimento deve ser o foco principal das organizações que desejam crescer e perpetuar-se. Nota-se que já existem muitas manifestações de grandes empresas e gestores no mundo inteiro sobre essa virada que se está iniciando. É preciso acreditar que podemos resgatar a posição de destaque das pessoas no âmbito organizacional como única forma de melhoria global no futuro.

Neste contexto, a responsabilização tem tomado um significado muito forte, ou seja, é aprender que ao invés de fornecer respostas prontas, deve-se estimular as pessoas a prática do auto-questionamento para a busca de melhores soluções. Isso tem sido um constante exercício para a liderança das empresas. Além da reatividade nas atitudes das pessoas estarem ligadas a realização das atividades em conjunto e não mais de forma isolada, as equipes exemplares em cada nível formam uma saudável e produtiva competição.

Com base nisso, as equipes de trabalho configuram-se como um marco na gestão das organizações modernas, pois são vistas como uma alternativa para enfrentar os desafios vivenciados no ambiente corporativo.

A percepção da importância por parte das organizações por modelo em gestão participativa, já se torna perceptível, principalmente no nível de tomada de decisão.

Com o exercício da democracia e da autonomia como instrumentos de gestão, as instituições ganham mais visibilidade e credibilidade na transparência das informações, possibilitando assim seu crescimento, e, como conseqüência, uma maior possibilidade de aumento de parcerias e recursos.

Neste artigo procurou-se apresentar alguns conceitos das dimensões da mudança organizacional e sua relação com o surgimento da gestão participativa, articulando-as de forma a dar uma seqüência lógica à construção do objetivo da implantação de novos modelos de gestão e seu desdobramento. Identifica-se, portanto que os autores consultados têm idéias comuns sobre o tema proposto e a descrição de seus conceitos

tem uma congruência importante para concepção das idéias pesquisadas.

Referências

- BIAZZI, F. **A perspectiva sócio-técnica**. 1993. Dissertação (mestrado em Engenharia mecânica) São Paulo: Faculdade de Engenharia Mecânica Dep de Produção, Universidade de São Paulo, 1993.
- _____. O trabalho e as organizações na perspectiva sócio-técnica. **Revista de Administração de Empresas**, 1994 São Paulo, V. 34 Jan-Fev pp.30-37.
- CÂNDIDO, G. A. ; ABREU, A. F. . O processo de implantação de novas tecnologias e a busca da sinergia entre indivíduo e organização. **Revista Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 4, p. 19-30, 2002.
- COHEN, A. R., FINK, S. L. **Comportamento organizacional** - Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2003.
- EMERY, F. E. The next thirty years. Methods and Antecipations, **Human Relations**, V20 n3, 1967.
- FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, P. C. **Controladoria: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1997.
- HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1994.
- LEITE, F. T. **Por uma teoria da gestão participativa: um novo paradigma de administração para o século XXI: coletânea**. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2000.
- MARX, R. **Análise dos projetos de implantação de trabalho em grupo na indústria: a questão da autonomia no chão de fábrica**. Tese (Doutorado). Escola Politécnica. Universidade de São Paulo, 1996.
- _____. **Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição – experiência internacional: casos brasileiros e metodologia de implantação**. São Paulo: Atlas, 1997.
- McLAGAN, P.; NEL, C. **A nova era da participação**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- MELO, M.C. Polivalência na organização do trabalho na organização do trabalho: uma questão tecnológica ou de política de pessoal? In: Encontro Anual da ANPAD, IX, 1985, Belo Horizonte. **Anais...** Florianópolis: Editora UFSC, 1985 p414-423.
- MENDONÇA, L. C. de. **Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Summus, 1986.s, 1997.
- OLTRAMARI, A.P, PICCININI, V.C, BESSI V.G. Reestruturação produtiva, flexibilização do trabalho e as implicações dos mecanismos de controle numa empresa do setor têxtil. In: MORETTO, C.F (Org), **Trabalho e Trabalhadores**, Rio Grande do Sul: Unijuí, 2006.
- RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica**. Paracambi: FAETEC/IST, 2007.
- SALERNO, M. S. Da Rotinização à flexibilização: ensaio sobre o pensamento crítico brasileiro de organização do trabalho, **Gestão & Produção**, v11, n11, p21-32 Jan 2004 Dep engenharia de Produção USP.
- TOFFLER, A. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Ed Record, 1995.
- TRIST, E. L; BAMFORTII. K. W. **Some social and psychological Consequencies of the Longwall method of Coal-Getting**, **Human Relations**, v.4, n1, 1951.
- WEICK, K.E.; QUINN, R. E. (1999). **Organizational Change and Development**. Annual Review of Psychology, n.50, p.361-386.
- WOOD, T. Jr (coordenador). **Mudança Organizacional** : aprofundando temas atuais em administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- ZELL, D. **Projetado para mudar: Inovação organizacional na Hewlett-Packard**: Rio de Janeiro: Record, 1998.