

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA GESTÃO PÚBLICA**

**A MUDANÇA ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE ATINGIR OS OBJETIVOS
ESTABELECIDOS NA POLITICA DE QUALIDADE DA ORGANIZAÇÃO**

ALUNO: Carlos Maurício Lobão Ramos

PROFESSOR ORIENTADOR: Kalil Said de Souza Jabour

**BELO HORIZONTE
2011/2ºSEMESTRE**

RESUMO

Na atualidade, com os avanços da tecnologia e da comunicação, o mundo vem passando por inúmeras transformações, inclusive também dentro do contexto organizacional. As organizações estão analisando o fator humano como fundamental para o sucesso de qualquer projeto de mudança organizacional buscando alternativas para aumentar o comprometimento dos Colaboradores.

O presente artigo apresenta um quadro conceitual voltado para a interpretação da realidade, a quebra do paradigma dentro da organização como uma vertente positiva contra a resistência, e como as mudanças podem dar mais qualidade à organização melhorando o ambiente, intensificando a criatividade e a inovação com inúmeras vantagens para a organização e para seus colaboradores. Nos processos de mudanças organizacionais, acontecem resistências e a eficiência na comunicação entre a empresa e seus colaboradores tornam o processo mais claro e confiável.

PALAVRAS CHAVES: Mudança organizacional; Resistência; Qualidade Organizacional; Comunicação e Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Em um crescente mundo globalizado inúmeros desafios têm forçado as organizações a cada vez mais procurar mecanismos para aumentar a produtividade, a inovação e a lealdade entre os seus funcionários dentro de uma cultura organizacional com compartilhamento de informações, atualização, processamento e a aplicação do conhecimento entre todos da organização.

Nesse contexto, a mudança organizacional é uma realidade do mundo corporativo que tende a crescer, pois as empresas devem esperar enfrentar ainda mais mudanças em um futuro próximo no ritmo cada vez mais acelerado.

As organizações têm que dominar as novas tecnologias e atualizações tecnológicas existentes, ajudando na reorganização empresarial como uma iniciativa de melhoria dos processos e da qualidade.

Para Senge (1990):

Talvez pela primeira vez na história, a humanidade tenha a capacidade de criar muito mais informação do que o homem pode absorver, de gerar muito mais interdependência do que o homem pode administrar e de acelerar as

mudanças com muito mais rapidez do que o homem pode acompanhar. (SENGE, 1990, p. 76).

O mundo vem passando por inúmeras transformações e para CHOO 2003, "a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades forçando as organizações a buscarem melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver." (CHOO, 2003, p.233).

A organização tem que considerar que a mudança organizacional não é o fim, mas sim o começo de uma transformação contínua dentro da organização, aliada a Gestão do Conhecimento e a valorização de seus colaboradores.

Segundo FISCHER "Onde o curso do tempo, essa entidade abstrata criada pela necessidade humana de conhecer e controlar, é o primeiro e mais inexorável determinante para que todas as coisas estejam em permanente processo de mudança" (FISCHER, 2002, p.147).

Algumas organizações têm êxito integrando soluções técnicas que façam parte do conjunto de mudanças, com profunda e pró-ativa orquestração dos aspectos humanos associados à mudança.

As organizações que obtêm êxito nas mudanças levam em conta as pessoas afetadas por elas, que convivem e que são cruciais para a realização das próprias mudanças na organização.

Segundo ROBBINS (2003, p.455):

Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças. De certo modo, essa resistência é positiva. Proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica... mas existe uma séria desvantagem à mudança: ela impede a adaptação ao progresso.

(ROBBINS, 2003, p 455):

O gerenciamento dos aspectos humanos de uma mudança organizacional, aliada a Gestão do Conhecimento não só ajuda a assegurar seu sucesso, como também forma a base para a implantação de soluções futuras, aumenta o sucesso de implementações técnicas e reduz as inevitáveis quedas na produtividade e na qualidade, que geralmente acompanham as mudanças. A efetividade desta mudança organizacional somente será conseguida através do comprometimento dos profissionais, de todos os níveis hierárquicos, sem distinção.

As mudanças organizacionais juntamente com a Gestão do Conhecimento, aliada também à Memória Organizacional e à valorização do capital intelectual, abrangem também a introdução de novos processos, procedimentos e tecnologias, talvez desconhecidos, que constituem uma abordagem diferente daquilo que os colaboradores envolvidos geralmente consideram como a forma tradicional, prática e familiar de realizar seu trabalho, daí do ponto de vista individual, a mudança pode causar emoções e reações que vão do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, desafio, resistência, ambigüidade, energia, entusiasmo, incapacidade, receio, pessimismo e motivação.

O gerenciamento da mudança organizacional é o processo de reconhecer, guiar e administrar essas emoções e reações humanas, de modo a minimizar a inevitável queda de produtividade que geralmente acompanha as mudanças.

2 O CONHECIMENTO COMO INÍCIO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Quase sempre, os esforços para mudar falham porque algumas organizações não reconhecem e deixam de administrar os componentes humanos da mudança.

Segundo Davenport e Pruzak (2003): “ao contrario dos ativos materiais, que diminuem a medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso, e idéias geram novas idéias e o conhecimento é compartilhado com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor”.

Novas soluções técnicas requerem o envolvimento de pessoas, em uma organização, que estejam dispostas a alterar seus comportamentos e formas de pensar. Para alcançar isto a organização tem que ter uma base forte no Conhecimento e ter preparado e valorizado bem seus colaboradores com motivação, habilidades e prática.

Para DAVENPORT E PRUZAK, 2003:

Organizações saudáveis geram e usam conhecimento. À medida que interagem com seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base numa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas. Elas sentem e respondem. Na falta do conhecimento, organizações não poderiam se organizar; elas não conseguiriam manter-se em funcionamento. (DAVENPORT E PRUZAK, 2003).

Dessa forma, a mudança aparece como inevitável e necessária à sobrevivência da organização, e a cultura organizacional do passado deve ser mudada. Os fatos e as idéias se alteram com rapidez.

Com a velocidade das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas desatualiza rapidamente o saber e assim nenhuma empresa pública pode se considerar atualizada e todas deverão lutar contra o obsoleto para inovar e transformar. A mudança requer também que o funcionário reveja a sua maneira de pensar, agir, comunicar, seu inter-relacionamento dentro do ambiente de trabalho com seus colegas e superiores.

O que pode dar errado na mudança organizacional é que o comportamento e maneiras de pensar dos colaboradores são menos tangíveis e geralmente consomem mais tempo do que as soluções técnicas, e daí os aspectos humanos acabam não recebendo a devida atenção.

Outro ponto importante é a Comunicação Organizacional que deve ser desenvolvida no interior da empresa e, por conseguinte, boas condições de trabalho, salários justos, ambiente salubre e agradável e mecanismos de incentivo à realização pessoal que são imprescindíveis para um conceito institucional positivo.

A valorização do colaborador na organização é fator primordial, sob a ótica da Comunicação Organizacional que aliada à Memória Organizacional e a Gestão do Conhecimento vão colaborar para uma mudança organizacional e um nível de produtividade elevado colaborando para assegurar cada vez mais a credibilidade junto à opinião pública.

O objetivo é fazer com que os colaboradores constituam parte substancial da organização, sendo seus porta vozes da cultura, políticas e filosofias da organização, e assim diante da realidade socioeconômica, a empresa precisa ser mais humana e contextualizar a gestão de pessoas na nova economia como foco estratégico das organizações, demonstrando que o valor humano tem sentido econômico, sobretudo em razão das novas mudanças organizacionais que estão provocando grandes impactos nas pessoas e nas organizações.

As mudanças nesse mundo contemporâneo estão acontecendo a uma velocidade cada vez mais crescente, especialmente na tecnologia com a explosão do conhecimento e a avalanche das informações, e na social como uma busca da satisfação existencial humana com as mudanças dramáticas na natureza das organizações.

A visão sistêmica liberta a organização de paradigmas, modelos e metáforas, e quando se aceita a pluralidade se descobre-se novas maneiras de enxergar a realidade dos fatos, facilitando o progresso dos processos e reinventando modelos de mudanças.

Assim, para quebrar o paradigma do individualismo, e o funcionário se tornar um “homem integrado” dentro e fora do seu ambiente de trabalho, é necessário mudar a cultura organizacional.

A cultura criada no passado pode impedir que os conhecimentos adquiridos ao longo do tempo não sejam suficientemente repassados.

As políticas para uma Mudança Organizacional e a quebra dos paradigmas da cultura antiga que começam pela área de Recursos Humanos ditando o novo papel que as pessoas devem assumir no ambiente de trabalho.

O processo de comunicação é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos e é por meio dela que se estabelecem seus diálogos a respeito das políticas, suas ações e suas pretensões, informando, organizando e reconhecendo o que precisa ser mudado para uma melhoria do ambiente do trabalho, entre outros objetivos organizacionais.

3 A MUDANÇA EM EQUIPE COMO UMA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL DE QUALIDADE

Na administração brasileira dos moldes atuais, o que conta é a participação dos trabalhadores nas tomadas de decisões, criando um círculo de controle de qualidade para uma mudança organizacional que busca a cooperação do capital intelectual na geração de soluções para os problemas operacionais da empresa.

A participação dos trabalhadores é um meio para melhorar o desempenho organizacional, seja em termos de aumento de produtividade, através da maior capacidade de adaptação às mudanças, com objetivo de que a participação exerça um controle mais eficaz sobre o comportamento dos indivíduos através da transparência que o processo de participação pode dar para a organização.

O desenvolvimento da participação envolve mudanças no estilo de vida da empresa, na maneira como são tomadas as decisões, e no tratamento entre as pessoas. A participação no processo de mudança requer o questionamento de atitudes

arraigadas e o desenvolvimento de novas atitudes, requerendo que os colaboradores aprendam novas habilidades.

Segundo ROBBINS (2005, p.224):

"melhoria de qualidade" tem recebido crescente atenção dos executivos nos últimos anos. A essência da QM (*Quality Management*) é a melhoria dos processos, e o envolvimento dos funcionários é a principal engrenagem para que isto aconteça. Em outras palavras, a QM requer que os executivos estimulem os funcionários a compartilhar idéias, e a usar na prática suas sugestões. ROBBINS (2005, p.224).

Todos os processos e técnicas de QM não podem ser aplicados fora das equipes de trabalho, pois todos eles exigem altos níveis de comunicação e contato, resposta e adaptação, coordenação e continuidade. Em suma, eles demandam um tipo de ambiente que só pode ser encontrados dentro de ótimas equipes de trabalho.

Para ROBBINS (2005, p.225):

As equipes fazem sucesso quando existe interdependência entre as tarefas; quando o sucesso geral depende do sucesso de cada um e o sucesso de cada um depende do sucesso dos demais.

Na passagem do trabalho individual para o trabalho em equipe, o funcionário precisa aprender a colaborar com os outros, compartilharem informações, confrontar diferenças e sublimar seus interesses pessoais pelo bem da equipe.

As equipes eficazes possuem características em comum. As equipes contam com recursos adequados, liderança eficaz, clima de confiança e avaliação de desempenho com um sistema de recompensas que refletem as contribuições da equipe. As equipes possuem indivíduos com especialização técnica e habilidades para a solução de problemas, tomada de decisões e relações interpessoais, além de elevado nível nas características de personalidade em termos de extroversão, amabilidade, consciência e estabilidade emocional. Finalmente, as equipes eficazes têm membros comprometidos com um propósito comum, metas específicas da equipe, integrantes que acreditam na capacidade do grupo, um nível administrável de conflitos e um grau mínimo de "folga social". ROBBINS (2005, p.225).

As mudanças de uma organização individualista para uma organização de visão sistêmica atraem colaboradores com habilidades interpessoais para serem membros eficazes da equipe, e por outro ângulo a organização aberta oferece mais treinamento para melhorar as habilidades das equipes e também recompensar os indivíduos por seus esforços corporativos.

4 A RESISTÊNCIA À MUDANÇA COMO ALGO NATURAL

Conduzir a inovação é algo mais complexo do que implícito na visão simplista e seqüencial do planejamento-ação. Implantar idéias novas depende tanto do preparo

inicial de elaborar projeto, despertar a criatividade e motivar as pessoas quanto da habilidade de enfrentar um processo incerto, descontínuo e conflitivo.

Por sua especificidade, o processo de mudança está longe de ter tranqüilidade e segurança para chegar aos resultados desejados. As discontinuidades e conflitos lhe são inerentes e geram a necessidade de coordenação e controle contínuos.

Em épocas de mudança, as forças de desintegração tornam-se mais claras, exigindo maior esforço e atenção gerencial. Porque mobiliza pessoas, a inovação atinge suas razões, interesses, emoções e relações de poder.

Há algumas décadas atrás não se considerava a mudança como tema importante de gestão, e que a mudança não era um fator fundamental para o progresso da organização.

Em um mundo que via a eficiência como resultado de disciplina e esforço, falhas na inovação eram explicadas ou pela inadequação tecnológica ou pela ignorância, indolência e descaso dos colaboradores.

À medida que a inovação foi assumida na organização, a resistência á mudança ganhou novas formas de tratamento.

A maior demanda por serviços públicos, bem como a aceleração tecnológica, a alta competitividade empresarial e a democratização do trabalho, introduziram uma nova visão da resistência diferente de perturbação da ordem e contestadora da autoridade.

Primeiro passou-se a focalizar as resistências como características pessoais e posteriormente em função dos interesses organizacionais.

Numa concepção ainda limitada sobre o ser humano no trabalho, via-se a resistência como uma questão de gosto pessoal, comodismo e apego ás condições existentes.

As resistências estão presentes em todas as decisões, e é notada no uso dos recursos organizacionais para manifestar oposição, bloquear, retardar e propor alternativas.

Os colaboradores chamados de "condutores da mudança" devem se preocupar com a resistência desde a apresentação até a implantação final da novidade.

No decorrer do processo deve se procurar antever os obstáculos e as dificuldades da mesma forma que os benefícios. Os problemas com as resistências devem ser enfrentados de imediato e a medida que surgem. Em um processo conflitivo, jamais

se deve ignorar ou postergar a solução, ou pensar que resistências desaparecem com o tempo.

Grande parte dos trabalhos que se realizam para minimizar as resistências às mudanças visa a criar interdependência, convergência, alianças estratégicas, Comunidades de Prática, ou seja, ganhos coletivos. Essas convergências se constroem tratando das resistências, dando apoio e contradições inerentes ao processo organizacional de inovar.

A resistência é tratada nos dias atuais como algo tão natural quanto à própria mudança. Inclusive, com o avanço na democratização do trabalho, considera-se a resistência inibidora de imposições unilaterais sobre características das tarefas.

Na verdade, o anúncio da mudança cria um ambiente privilegiado para reexaminar antigas pendências propiciando a reavaliação dos recursos de poder, permitindo novas interações além de abrir novas perspectivas de ação e inovação, reduzindo acentuadamente as resistências à mudança.

5 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A MEMÓRIA ORGANIZACIONAL COMO FORMA DE GANHAR VANTAGEM COMPETITIVA

A importância da construção do conhecimento para a organização obter vantagem competitiva é uma prática já usada em empresas orientais com sucesso. A vantagem competitiva é obtida por meio da inovação que é uma espécie de monopólio do conhecimento, que é permanentemente um fator crítico de sucesso nas organizações.

Para Teixeira (2000), a vantagem competitiva é definida como:

Dizer que o “conhecimento é a vantagem competitiva definida na sociedade pós-industrial” significa dizer que o interesse das organizações será cada vez mais conhecer a si próprias (memória organizacional) e o seu ambiente competitivo (inteligência competitiva) e usar esse conhecimento para serem mais eficazes e eficientes do que a concorrência. (TEIXEIRA, Jaime Filho, 2000).

A memória organizacional também está aliada à mudança organizacional, pois revê os processos organizacionais e visa registrar de forma acessível o acervo de conhecimento da organização para daí começar a implementação da mudança.

A memória organizacional está no centro da Gestão do Conhecimento e identifica, adquire, desenvolve, dissemina o uso e a preservação do conhecimento, validando sempre o repositório do conhecimento disponível na organização, além de promover

o compartilhamento das lições aprendidas, e o reuso do conhecimento, permitindo assim que uma organização baseada em conhecimento seja mais adaptável às mudanças no ambiente externo obtendo mais vantagem competitiva.

Para ROBBINS (2005 p569):

A mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, dos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia. Considera que a chave para enfrentar com sucesso o processo de mudança é o gerenciamento das pessoas, mantendo alto nível de motivação e evitando desapontamentos. O grande desafio não é mudança tecnológica, mas mudar pessoas e a cultura organizacional, renovando os valores para ganhar vantagem competitiva. (ROBBINS (2005, p.569).

Através da inteligência competitiva é possível estabelecer uma cultura organizacional baseada em informação e conhecimento visando maior interação dos envolvidos, mais capacidade de criação e geração de tecnologias e mais motivação que ajudará a organização a conhecer melhor os talentos, competências e habilidades dos colaboradores.

Na mudança da cultura da organização causada pela Gestão do Conhecimento e da Memória Organizacional, cria-se uma supervalorização do aprendizado representando um ideal para a valorização do seu capital intelectual.

O aprendizado contínuo com relacionamentos interpessoais, alianças estratégicas, comunidades de prática, criação da memória organizacional produz, promove e inova a organização.

Assim, as alianças estratégicas, as Comunidades de Prática e a Memória Organizacional assumem um aprendizado em grupo como base da mudança organizacional, pois a inovação requer questionamentos, percepções entre os envolvidos e uma ação colaborativa entre todos.

Portanto, se acontecer a mudança organizacional, as ferramentas do conhecimento vão auxiliar a organização no desempenho de ações estratégicas, e no processo de inteligência competitiva, subsidiando a geração de idéias, a solução de problemas, a tomada de decisão, a inovação, além de promover a valorização e a interação do capital intelectual.

6 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO COTIDIANO DAS GERENCIAS DA ORGANIZAÇÃO

A mundialização da economia, a avalanche das informações, a intensidade da competição, a vulnerabilidade de mercados, a versatilidade da clientela e a variação tecnológica fazem da mudança a essência da gerência.

Cada vez mais as organizações são submetidas a novas invenções, criações e tecnologias e, portanto, seus dirigentes e gerentes, bem como todos os colaboradores fazem mais reflexões e mudam também a maneira de agir.

Descuidar-se da inovação significa danos ao progresso da empresa, além do desprezo às expectativas comunitárias, ao emprego, à carreira e ao desenvolvimento dos funcionários.

Como toda e qualquer tomada de decisão, a mudança dentro da organização exige intenção, cooperação e apoio.

Sua eficácia depende da absorção de todo o potencial e expectativa dos funcionários e será muito mais permanente e efetiva na medida do envolvimento de todos, bem como na repartição dos benefícios de sua ação cooperativa.

Normalmente a rotina diária distancia as pessoas do conhecimento, das melhores alternativas e das iniciativas de mudança.

Portanto, cabe a Gerência organizacional conscientizar todos os colaboradores sobre os novos processos organizacionais e redirecioná-los a novas conquistas. Desenvolver a perspectiva de transformação ajuda a mobilizar as pessoas em busca de novas alternativas, mostrando-lhes o caminho do progresso, bem como despertando suas potencialidades de autodesenvolvimento.

Gerenciar a mudança com inovação é exercitar-se na liberdade de criar e progredir, estimulando a produção de idéias novas e sua associação a problemas organizacionais, bem como saber conviver com imaginações, contradições e questionamentos, buscando as novidades e eliminando as resistências, observando a autonomia e iniciativa dos colaboradores, seus erros e acertos como busca de novas soluções e idéias.

Gerenciar a mudança é ser hábil em lidar com o conflito e com a frustração de ser mal compreendido e ser um empreendedor, paciente e persistente em perseguir com idéias e visões estratégicas, movido pelo desejo de fazer a diferença, dedicando-se ao bem comum.

Gerenciar a mudança é ao mesmo tempo deixar de ser vulnerável, a novas idéias e ao progresso, bem como expor-se à ansiedade, à variedade, à resistência e à incompreensão, descobrindo diariamente novas maneiras de progredir criando um novo futuro, enfrentando a pluralidade de métodos, focos e valores de transformação.

Transformar é mudar e preservar, é adaptar-se a novas conquistas, sem dispensar, no progresso econômico e tecnológico, os valores da dignidade humana e da justiça social.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As principais conclusões deste estudo apontam que a mudança organizacional implica em mudança de relações e mobiliza as emoções dos colaboradores da organização. As resistências são as manifestações das emoções, causadas pela mudança organizacional que, por ser um processo bastante importante, é muitas vezes doloroso para o corpo funcional, cabendo aos gestores da área de Recursos Humanos administrarem as dificuldades para que os processos de mudança possam ser realizados de forma harmoniosa, visando principalmente preservar os colaboradores da organização.

Para uma mudança com sucesso e qualidade, precisa apenas da colaboração dos envolvidos e uma atuação constante dos gestores que, nesse sentido, podem obter melhores resultados, não só financeiros como também qualitativos.

Os gestores públicos são elementos que podem promover a mudança, que é o fator importante para as organizações se ajustarem ao mercado obtendo vantagem competitiva.

Concluimos também que com uma mudança voltada para a Gestão do Conhecimento, as organizações passam a prestar mais atenção às competências, habilidades e conhecimentos que seus colaboradores possuem e, assim, promovem uma cultura de aprendizagem contínua, cujo foco visa à valorização das pessoas pelo que conhecem. Dessa forma, as pessoas passam a entender a importância de explicitar seus conhecimentos para haver um ambiente mais colaborativo, assim como para direcionar da melhor forma o desenvolvimento da organização.

Pôde-se concluir também que a resistência às mudanças é uma reação natural do ser humano, aliada ao mau planejamento, às falhas no processo de mudanças, falta

de comunicação, a ausência de um líder participativo e atuante e falta de motivação para inovar sempre.

A mudança deve primeiramente ocorrer na área de Recursos Humanos que deve fazer a política de portas abertas para os funcionários. A mudança é vista como um processo consciente de se alterar relações sociais dentro do ambiente de trabalho e acentuar a interação das práticas diárias para tornar o processo do conhecimento mais bem estruturado e inovado.

A organização é um sistema aberto e o funcionário não pode individualizar o trabalho e restringir o conhecimento para ele próprio.

Se não existe a individualização das informações, a organização estará mais aberta à tomada de decisões e valorizará mais a racionalidade e o pensar estratégico visando o progresso da organização e de seus funcionários.

Um funcionário individualizado deixa sua organização mais inflexível e lenta, ao contrario do funcionário aberto à interpessoalidade, que inova a organização e agiliza os processos além de pensar estrategicamente e ter uma visão sistêmica da organização.

A visão sistêmica liberta a organização de paradigmas, modelos e metáforas, e quando se aceita a pluralidade descobre-se novas maneiras de enxergar a realidade dos fatos facilitando o progresso dos processos e reinventando modelos de mudanças.

Com esse trabalho concluímos que o conhecimento e a inovação são atualmente as fontes de vantagem competitiva de qualquer organização, portanto a criação do saber dentro de uma organização depende da implantação da mudança na cultura organizacional.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros cedidos pela Central Cases ESPM. São Paulo: Pearson/Prentice Hall, 326 p.

CHOO, Chun Wei; ROCHA, Eliana. A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003 425 p.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 14.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 237p.

FISCHER, Rosa Maria; DUTRA, Joel Souza. Cultura e poder nas organizações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. 170 p.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. Processo e relações do trabalho no Brasil. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1992. 220 p.

GIL, Antonio Carlos. . Como elaborar projetos de pesquisa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1994. 175 p.

LUZ, Ricardo. . Gestão do clima organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 143 p.

PARRA FILHO, Domingos; SANTOS, João Almeida. Apresentação de trabalhos científicos: monografia, TCC, teses e dissertações. 7ª ed. São Paulo: Futura, 2002. 140p.

ROBBINS, Stephen Paul. “Administração: Mudanças e Perspectivas”. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

_____. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. xxvi, 633p.

SENGE, Peter M. A quinta disciplina: Arte, teoria e prática de aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1990.

SILVA, João Martins da. O ambiente da qualidade na prática: na prática: 5s. 2. Ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.- 260 p.

SOLTERO, A. P. Memória organizacional baseada em casos. Revista de Ciência e Tecnologia, Recife, v.6, n.1, p.22-39, 2002.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.