

Mudança organizacional como forma de estratégia competitiva

Liliam Cristina da Silva¹, liliamcscosta@yahoo.com.br; Erika de Cássia Stopa¹; Maria Elisa Duarte¹; Shirley Pereira Arruda¹; Karen Estefan Dutra²

1. Graduandas do curso de Administração de Empresas da Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac), Juiz de Fora, MG;
2. Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis; professora na Universidade Presidente Antônio Carlos (Unipac), Juiz de Fora, MG, e na Faculdade do Sudeste Mineiro (FACSUM), Juiz de Fora, MG.

RESUMO: Vive-se um momento de transição e de profundas transformações. As organizações estão utilizando novos modelos de gestão que privilegiam estruturas orgânicas e flexíveis, bem como culturas participativas e democráticas, para melhor aproveitamento das tecnologias e da informação. A revolução científica, tecnológica e a globalização mudaram a vida das organizações de uma forma incomparavelmente mais intensa do que em qualquer outra época da história. O presente artigo visa a demonstrar que o sucesso será então, das organizações ágeis, capazes de assimilar e transformar as mudanças em oportunidades.

Palavras-chave: transição, mudanças, organização, globalização, tecnologia, informação, conhecimento.

RESUMEN: Cambio organizacional como forma de estrategia competitiva. Se vive un momento de transición y de profundas transformaciones. Las organizaciones están utilizando nuevos modelos de gestión que privilegian estructuras orgánicas y flexibles, bien como culturas participativas y demo-

cráticas, para mejor aprovechamiento de las tecnologías y de la información. La revolución científica, tecnológica y la globalización cambiaron la vida de las organizaciones de una manera incomparablemente más intensa de que en cualquier otra época de la historia. El presente artículo visa demostrar que el suceso será entonces, de las organizaciones ágiles, capaces de asimilar y transformar los cambios en oportunidades.

Palabras llaves: transición, cambios, organización, globalización, tecnología, información, conocimiento.

ABSTRACT: Organizational strategies: a reflection about its importance. We are living a moment of transition and deep transformations. The organizations are using new models of management that privilege organic and flexible structures, such as, participatives and democratic cultures, for a better exploitation of the technology and the information. The scientific and technological revolution and the globalization had changed the life of the organizations more intense form than another time of history in a incomparable way. But the success will be the agile organizations, capable to assimilate and to transform the changes and chances.

Keywords: transition, changes, organization, globalization, technology, information, knowledge.

Introdução

Segundo Chiavenato (1998), toda mudança implica novos caminhos, novas abordagens, novas soluções. Ela existe desde que o mundo existe. Tanto que cinco séculos antes de Cristo, Heráclito, um conhecido filósofo sofista, já dizia que a mudança “é a única constante do mundo”. Uma transformação que tanto pode ser gradativa e constante, como pode ser rápida e impactante. O aumento exacerbado da competição e os clientes agora preocupados com preço, qualidade e valor agregado, estão levando as empresas rumo ao sucesso ou ao fracasso.

Waterman (*apud* WOOD JR., 1987) destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. As organizações devem buscar uma convivência feliz com a renovação fazendo parte de seu quoti-

diano. O autor também cita Deal e Kennedy (1982), que acreditam que é necessário mudar quando ocorrem perturbações ambientais, tornando-se uma questão de sobrevivência. Por sua vez, Bendaly (1998) destaca que as empresas na nova ordem econômica serão aquelas que tiveram seus enfoques e estruturação revisitos e reformulados da maneira que precisavam para se tornarem velozes. A velocidade é um dos aspectos da nova ordem econômica que demanda, por parte das empresas, uma abordagem diferente em relação ao mundo.

Uma organização de sucesso operará de maneira altamente eficiente. Mas o mesmo acontecerá com os seus concorrentes. Isto levanta a questão da eficácia dos processos de implementação de mudanças que estão em uso pelas grandes corporações.

Para Moura (1978), o mais importante é considerar que a transformação não precisa ser necessariamente violenta, nem ameaçar as conquistas já adquiridas. É mais uma questão de conversão do que revolução, um problema de valores do que de estrutura. Importa mais transformar o homem, para que mude o sistema, do que danificar o sistema, para então reconstruir o homem.

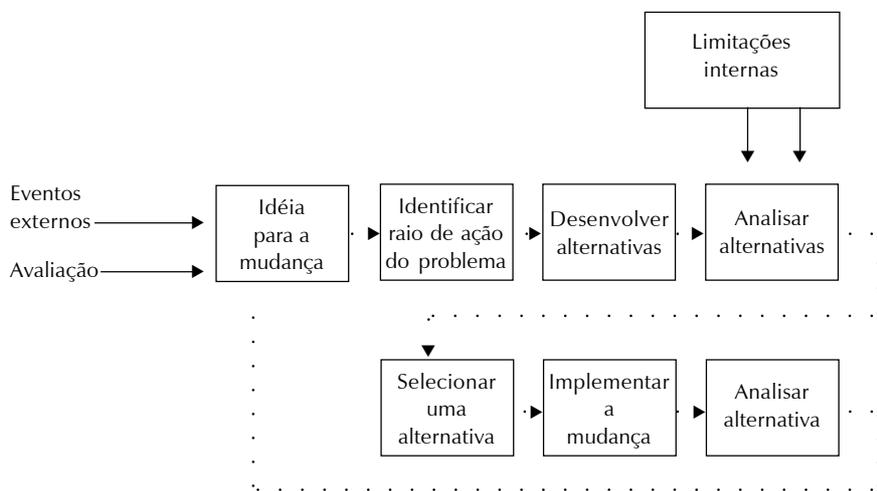
De acordo com Bennis (1993), o desenvolvimento das organizações é uma resposta a mudanças, um complexo planejamento educacional com a finalidade de modificar as crenças, atitudes, valores e estrutura das organizações, de modo que estas possam melhor adaptar-se a novas tecnologias, novos mercados e novos desafios.

Lessa (1995) destaca que as transformações para a qualidade e a competitividade empresarial requerem pessoas, agentes de transformação. Um agente é aquele que se modifica interiormente e, dessa forma, se satisfaz para influenciar e estimular outros na mesma direção. Já Morrison (1997), aborda que a linguagem da mudança encontra-se à nossa volta, que as pessoas não sabem avaliar o ritmo, subestimando-a. Deve-se viver no futuro antes que ele aconteça, deve-se estar preparado para lidar com as forças em eterna aceleração que orientam essas modificações.

Strati (*apud* WOOD JR., 1995) traduz que as organizações estão deixando de ser sistemas relativamente fechados, que não sofrem influências externas, para tornarem sistemas cada vez mais abertos, que possuem preponderância externa. Desta maneira, segundo Montana e Bruce (2001), a maioria das organizações preferem implementar as transformações de maneira sistêmica e organizada. Alguns estímulos dão origem a idéias para as alterações que podem ser por forças externas ou pela revisão de sistemas de controles internos. Os resultados são avaliados e utilizados para fornecer *feedback* para as atualizações futuras (FIGURA 1).

Robbins (2000) destaca que uma organização flexível é aquela que dispõe de rapidez e facilidade para deslocar recursos de uma atividade para outra.

FIGURA 1



Fonte: Patrick J. Montana e Bruce H. Charnov (2001).

Em uma era de competição global e aceleradas transformações sociais, econômicas e tecnológicas, a sobrevivência de muitas organizações depende da capacidade de adaptação rápida. Por essa razão, Chiavenato (1998) afirma que os contornos dos próximos anos já começaram a definir-se através de cinco fatores fundamentais: tecnologia, informação, globalização, serviços e conhecimentos, que provavelmente dominarão o mundo das empresas no próximo século.

No presente artigo, propõe-se abordar a necessidade de mudanças organizacionais como fator de competitividade. O estudo pretende relatar a evolução tecnológica, velocidade da informação, desafios da globalização e a influência do conhecimento, através de uma revisão bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é, antes de tudo, um estudo sistematizado desenvolvido a partir de material publicado e que hoje, também pode ser acessado *on line*. Segundo Vergara (1991), a pesquisa bibliográfica fornece instrumental analítico para qualquer tipo de pesquisa. Desta forma, o material exposto é de grande relevância para enxergar de uma forma abrangente a necessidade de mudança pela qual as empresas estão passando.

I – Tecnologia

Moura (1978) aponta que a tecnologia sofre uma explosão igual a do conhecimento. Em todos os setores, a tecnologia tem tido uma evolução tão espantosa, que já nem os próprios especialistas ousam prever o futuro acima de 5 ou 10 anos. Robbins (2000) lembra que há apenas 30 anos, quase ninguém possuía um fax ou telefone celular; os termos *e-mail* e *modem* faziam parte do vocabulário da minoria. A eletrônica digital, o armazenamento óptico de dados, computadores mais avançados e portáteis estão modificando a maneira como a informação é criada, armazenada, utilizada e distribuída.

Chiavenato (1998) destaca que o principal é que as pessoas não são mais um apêndice da máquina. Ao contrário, a tecnologia está sendo cada vez mais a ferramenta para o homem trabalhar melhor. E o conhecimento será vital para a liberdade do homem para atividades mais sofisticadas. O autor explica que a tecnologia estará distribuída por um número muito maior de pessoas em vez de concentrar-se exclusivamente em uma pequena elite de executivos. Essa democratização do poder tecnológico influenciará toda a escala social das profissões.

Fleury e Fleury (1997) sustentam que a capacitação tecnológica, é uma estratégia para as empresas que pretendem colocar-se proativas. É uma questão de alcançar, além de se manter tecnologicamente competitiva.

Segundo Porter (*apud* WOOD JR., 1992) a condição de sucesso de uma empresa está na capacidade de inovação, englobando da tecnologia às

novas formas de gerenciamento. Já Morrison (1997) mostra que a medida que as tecnologias da informação continuam a evoluir e que as inovações atuais se tornam corriqueiras do amanhã, o sucesso será das organizações que conseguirem controlar todas as novas ferramentas para ser proativo em relação a inovação.

Para Antonialli (*apud* ARAÚJO, 2005), é um conjunto de hardware e software que desempenha uma ou mais tarefas de processamentos, fazendo parte do sistema, que inclui coletar, transmitir, estocar, recuperar, manipular e exibir dados. Chiavenato (1998) afirma que a tecnologia permitirá espetaculares avanços na comunicação, o que certamente trará um impacto direto no ambiente de trabalho.

Caravantes e Bjur (1998) destacam que o esforço de atualização e renovação é um dos maiores desafios dos tempos atuais. O progresso tecnológico é uma das características mais evidentes de nossa época. Tornando-se cada vez mais necessário, e mais difícil de acompanhar. Em decorrência dessa renovação, muitos equipamentos e métodos de trabalho acabam ficando antiquados.

Os autores citam a eficácia de uma organização, quanto a seu desenvolvimento tecnológico: 1) eficácia nula: a organização ignora as novas idéias e os novos equipamentos; 2) eficácia regular: o progresso é acompanhado de longe, com bloqueios para inserir o desenvolvimento nas organizações; 3) eficácia excelente: a organização mantém-se atualizada e acompanha os mais avançados progressos tecnológicos. Com freqüentes oportunidades de atualização técnica, treinamentos e equipamentos.

Segundo Araújo (1994) a tecnologia, que no contexto compreende, além de equipamentos e máquinas, o conjunto de métodos utilizados na abordagem de problemas organizacionais, é o componente que pode ser o causador de profundas transformações, principalmente na organização industrial. A modificação em uma linha de montagem, motivada por incrementos tecnológicos, como, por exemplo, a introdução de maquinaria de computação, altera o cotidiano de qualquer que seja a organização.

Cruz (1998) aborda então, que a mudança de postura frente à tecnologia, fez com que os usuários comesçassem a mudar, surgiram usuários mais participativos, interessados em atualizar seus conhecimentos para dominarem os processos tecnológicos. Quanto a suas atividades, se antes eram realizadas de forma mecânica e sem domínio do processo como um todo, alguns usuários começaram a questionar se a forma como eles realizavam as tarefas, eram feitas da melhor forma e se podiam executá-las com mais rapidez e menos erros.

II – Informação

A velocidade da transmissão da informação permitirá que uma boa parte, ou talvez a maior parte do trabalho seja feita em qualquer lugar ou até em casa e não mais necessariamente no escritório da empresa (CHIAVENATO, 1998).

Cruz (2000) conceitua tecnologia da informação como qualquer dispositivo, como *hardware* e *software*, que tenha capacidade para tratar dados, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada no produto ou no processo.

Segundo Leonard-Barton (1998), à medida que as fronteiras do mundo se dissolvem e o mercado do conhecimento se expande, a capacidade de absorver informações tem se tornado cada vez mais importante.

Cruz (1998) destaca que o nascimento dos sistemas de informações contribuiu decisivamente para a transformação do comportamento dos usuários, que passaram a se preocupar mais com o gerenciamento de seus negócios, e não somente voltados para o operacional. Proporcionando a integração de diversas áreas, podendo se relacionar através de dados, que permitem o planejamento do futuro, com decisões proativas.

Naisbitt e Aburdene (*apud* WOOD JR., 1986) explica que a introdução da tecnologia de informação fará desaparecer a burocracia, os controles e os níveis intermediário das organizações, e o trabalho será encarado como uma forma de desenvolvimento humano.

Segundo os autores, nessa nova era, a sociedade da informação substituirá a sociedade industrial, mudando radicalmente as estruturas sociais; o capital humano será o recurso mais importante e, pela relativa escassez, isso valorizará o profissional capaz de produzir resultados através de sua própria atuação.

Será possível a existência da empresa virtual, escritórios, bancos, *shopping center*, onde os contatos pessoais serão substituídos pelos contatos virtuais que permitirão o desenvolvimento de negócios, de transações ou de compras. As pessoas já não precisarão sair de suas casas para trabalhar, para negociar, para pesquisar ou comprar, pois essas tarefas serão feitas através de computadores pessoais via *modem* (CHIAVENATO, 1998).

Cruz (2000) cita que qualquer tecnologia da informação deve dar ao usuário o controle efetivo da informação, que simplifica sua atividade, se não estiver suficientemente estável, ou atualizada, comprometerá o entrosamento da tecnologia e o conhecimento do usuário para desempenhar sua atividade. Não trazendo benefícios para organização.

O autor ainda argumenta que a falta de treinamento para operar dispositivos de informações, é outra fonte de desequilíbrio para as organizações. Muitas empresas economizam em treinamentos, fazendo seus colaboradores apren-

derem por si próprio, gerando custos altíssimos, embora imperceptíveis.

Para escolher a melhor tecnologia da informação, adequada às necessidades da empresa, é necessária metodologia que permita organizar as necessidades para que cada uma delas possa ser considerada dentro de um contexto de importância e prioridade; planejar cada uma das soluções com base na análise das necessidades; executar o plano sem atropelos; revisar periodicamente a execução do plano para que as correções de rumo sejam tomadas imediatamente às necessidades; agir sobre toda e qualquer ocorrência. Jamais esperar que as soluções aconteçam por geração espontânea; realimentar o plano original, atualizando-o com as correções que se fizerem necessárias.

III – Globalização

Chiavenato (1998) afirma que a globalização será o fator-chave no milênio que se aproxima, o mercado será cada vez mais o mundo inteiro e os clientes serão todos os povos. Algumas empresas – como McDonald's, Coca-Cola, Asea Brown, Boveri, Nestlé, por exemplo, já estão antecipando-se ao futuro e abrindo empresas e filiais em quase todos os países do mundo.

Lessa (1995) acredita que o ingresso do Brasil na economia globalizada passou a exigir das empresas algumas contrapartidas importantes: conseguir custos, qualidade e prazos de entrega melhores que os da concorrência, atualizações tecnológicas e padrões competitivos de qualidade e produtividade, tendo como alvo principal desse processo a satisfação do cliente ou consumidor final.

O conhecimento de idiomas e das diversas culturas certamente será indispensável nessa aldeia global, pois o executivo do futuro será um cidadão do mundo a serviço de sua empresa (CHIAVENATO, 1998).

Morrison (1997) destaca que as mudanças econômicas e políticas da última década transformaram e expandiram mercados e consumidores, que de locais passaram a ser globais.

O autor conta que a Internet é uma janela para o futuro no mercado global, um bazar imediato eletronicamente que permite que idéias e dinheiro circulem rapidamente pelo mundo, possibilitando a realização de negócios virtuais em nível global. Já Moura (1978) cita um processo global de mudança planejada, que visa a tornar as organizações mais eficientes, através de transformações tecnológicas buscando a harmonização entre o atendimento das necessidades humanas e das metas das empresas.

Robbins (2000) analisa que a globalização aumentou a competição. Os concorrentes podem surgir agora tanto do outro lado da cidade, como do outro lado do mundo, e, por isso, se as organizações quiserem sobreviver, elas devem ser flexíveis e ter capacidade de reação.

A competição situa-se hoje em nível plenário e o mundo, tornou-se incomparavelmente mais complexo e turbulento. É unânime o fato de que vivemos em uma economia global, que interage mercados mundiais.

Para produzir produtos e serviços com qualidade e preços competitivos, a empresa deve estar em total sintonia com as informações do mercado, conhecer as necessidades dos clientes, monitorar os concorrentes, sempre estar revendo os processos do negócio, atualizar as tecnologias utilizadas e, sobretudo, repensar constantemente a missão da empresa (CHIAVENATO, 1998).

Torquato (2004) relaciona outros desafios aos efeitos da globalização. Respeitar ou não as especificações regionais, preservar ou não as culturas locais, conservar ou não a identidade global da organização e, ainda como compatibilizar tais conceitos?

As mudanças têm gerado efeitos interessantes e de impacto, como a queda acentuada da propaganda clássica, o aumento das despesas com promoção, o maior conhecimento sobre o consumidor e a maior seletividade por parte do consumidor.

Para Nolan e Croson (1996) a globalização é provavelmente um dos termos mais usados e, de fato, mal usado atualmente no jargão de negócios. Tradicionalmente, escopo global conotava presença multinacional. Encontra-se hoje um conceito mais estimulante de escopo global na liderança executiva. Significando habilidade de dimensionar oportunidades onde e sempre que forem encontradas.

A globalização não trata dos mecanismos para estabelecer ligações com diversas localizações ou aprender a falar quatro idiomas, mas sim dos recursos organizacionais ao monitoramento contínuo e de tirar proveito de oportunidades que surgem no mundo inteiro.

Cruz (1998) destaca efeitos positivos da globalização, de fazer com que as tecnologias cheguem rapidamente aos mais distantes lugares. Isso possibilita que muitas pessoas usufruam de computadores, dispositivos de segurança, *software* para os mais diferentes propósitos, uma gama interminável de bens e serviços que podem ser adquiridos de empresas a milhares de quilômetros, sem sair de casa. Como as empresas agora têm um mercado muito maior do que antes, podem produzir mais e, vender mais barato, pois a escala garante custos de produção baixos.

Outro efeito positivo que Cruz (1998) destaca é o de democratizar o conhecimento, gerando uma massa de informação de valor inestimável. Esse conhecimento garante o aperfeiçoamento do ser humano. Como não existe a perfeição, Cruz (1998) também destaca alguns efeitos negativos da globalização, como o aumento do desemprego mundial. Como a globalização tornou as fronteiras sem efeito, uma empresa produzindo algo no interior de São Paulo, com-

pete com uma empresa produzindo o mesmo produto no interior da Alemanha e, dessa forma, quem fizer melhor, mais rápido e mais barato o que vende, para competir pelo menos em pé de igualdade, será o sobrevivente. Muitas empresas não resistem e demitem grandes quantidades de empregados, procurando desesperadamente se adaptarem rápido à nova ordem econômica, outras simplesmente vão à falência.

Outro fator negativo é que países que não cumprem as regras do comércio internacional se beneficiam do abrandamento das barreiras alfandegárias, invadem outros países com mercadorias de má qualidade e com preço baixos, advindos do *dumping* e da exploração de mão-de-obra quase escrava.

IV – Conhecimento

O principal recurso econômico do terceiro milênio será o conhecimento. O grupo social mais importante será aquele constituído pelos trabalhadores do conhecimento. Não será necessariamente aquele que opera um computador, ou algum equipamento sofisticado, mas aquele que transforma os dados processados em benefícios para o cliente ou para a sociedade, sobretudo que conhece e sabe operar alguma tecnologia, é isso que Chiavenato (1998) destaca em seu livro **Os novos paradigmas**.

Para Bennis (1993), a vantagem competitiva será a capacidade do líder de criar ambiente que gere capital intelectual, de facilitar e coordenar idéias. Bendaly (1998) declara que no século XXI, as rápidas transformações continuarão sendo a regra. Empresas bem-sucedidas serão capazes de responder instantânea e intuitivamente, às sempre novas e constantes informações, o que requer muita energia e sabedoria.

A necessidade de conhecimento talvez seja o mais evidente nos processos de tomada de decisão. A melhor empresa não terá êxito se tomar a direção errada, ou mesmo a direção certa no momento errado. Disnsmore (2005) menciona que, às vezes, o ritmo e a eficácia da mudança organizacional necessitam de um impulso.

Noventa e cinco por cento dos gerentes atuais falam as coisas certas. Cinco por cento na realidade as fazem. A afirmação reflete a crescente frustração das altas administrações das empresas pelo tempo necessário para implementar a mudança.

Bendaly (1998) afirma que, em tempos caóticos, dar o passo correto torna-se ainda mais complicado. Os tomadores de decisão precisam analisar constantemente o ambiente e devem ser capazes de reconhecer, instintivamente, movimentos e mudanças que, mesmo pequenos, possam ser significativos.

O autor cita o conhecido efeito-borboleta de Edward Lorens que ilustra a magnitude do desafio. Ele sugere que o bater das asas de uma borboleta na China pode resultar em turbulências importantes na América do Norte duas semanas depois. Quando vemos uma borboleta voando, devemos decidir rapidamente se seu vôo será ou não significativo. A sabedoria requer um alto nível de inteligência organizacional. A empresa sabe, instintivamente, como reagir. Ela compreende o setor em que atua, o ambiente, investidores, clientes, concorrentes e, o que é mais importante, idiosincrasias da nova ordem econômica.

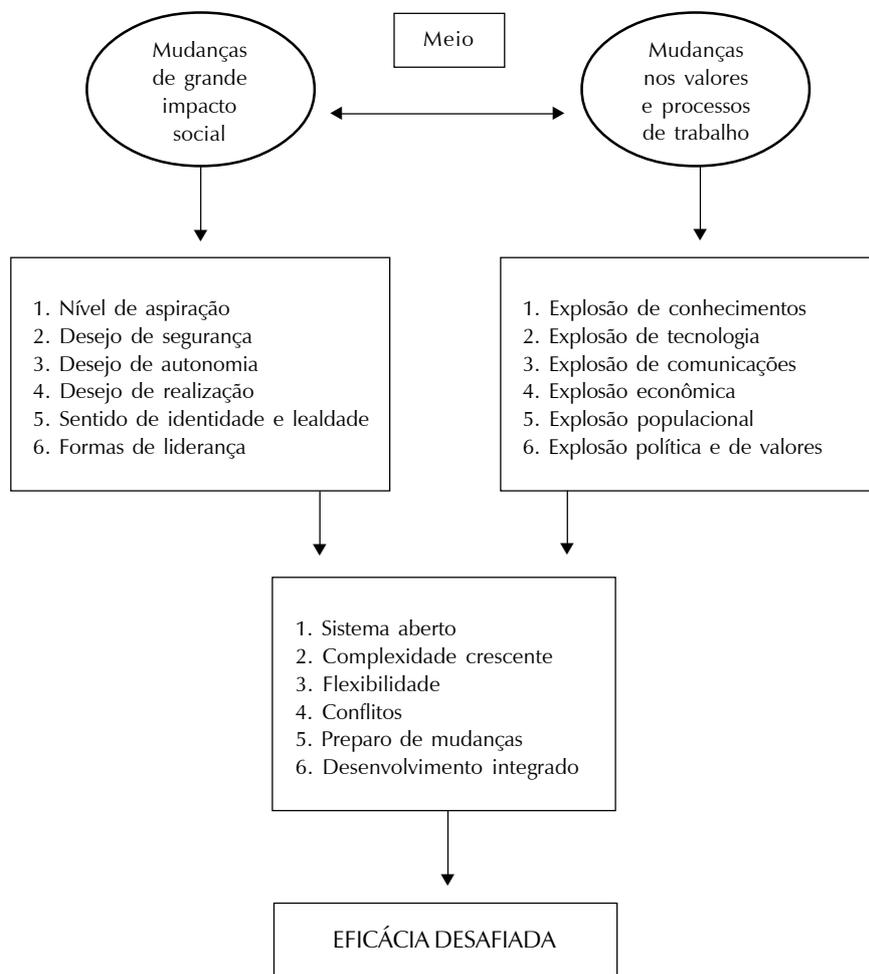
Drucker (*apud* CHIAVENATO, 1993) afirma que os operários contratados apenas para apertar parafusos representam atualmente nos Estados Unidos cerca de 17% da força de trabalho, quando 25% em 1960. Esse percentual deverá ser reduzido a menos de 5% nas próximas décadas, a exemplo do que aconteceu com os trabalhadores rurais, desde a Revolução Industrial, substituídos por máquinas que executam as tarefas pesadas com maior rapidez e eficiência.

O aprendizado será um dogma sem o qual o ser humano não conseguirá evoluir. A valorização da sabedoria exigirá enormes investimentos na área de educação. Leonard-Barton (1998) cita que as empresas, como seus participantes, competem com base em suas habilidades para criar e utilizar conhecimentos; a gestão do saber é tão importante quanto a gestão das finanças. O conhecimento não surge de repente e por inteiro; acumula-se lentamente ao longo do tempo e, não acontece apenas uma única vez, mas está constantemente surgindo.

Os reservatórios de conhecimento das organizações, não são estáticos, são abastecidos incessantemente por correntes novas de idéias, constituindo uma fonte abundante de renovação empresarial. Por isso, o desenvolvimento de aptidões estratégicas está ligado ao aprendizado; nas organizações atuais, o conhecimento quando é bem acabado, é considerado uma matéria-prima.

Caravantes e Bjur (*apud* DRUCKER, 1993) estabelecem quatro regras para que o conhecimento seja útil, que produza resultados: 1) o conhecimento precisa ter objetivos altos para produzir resultados. Os passos podem ser pequenos e incrementais, mas a meta precisa ser ambiciosa; 2) tornar o conhecimento produtivo, requer determinação e organização; 3) requer a exploração sistemática de oportunidades para a mudança, que precisam ser combinadas com as competências do trabalhador; 4) requer tempo gerencial tornando o trabalho produtivo, necessitando de tempo para amadurecer suas idéias, às vezes, em um longo período. Outras vezes precisará cultivar um *timing* (figura 2).

FIGURA 2



Fonte: Paulo C. da Costa Moura (1978).

Considerações finais

O presente artigo relata que a mudança não pode ser considerada como ameaça ou insegurança para nenhuma organização. Pelo contrário é uma variável constante em todo o planejamento, é a base da flexibilidade exigida pelo mercado. A dinâmica implica que as empresas sempre busquem a inovação, deixando de ser sistemas relativamente fechados, e passando a atuar em diferentes áreas. Para isso, não basta ter vocação é preciso formar bases de conhecimento, o aprendizado é uma característica do profissional atual. Com isso é necessário adotar políticas de crescimento empresarial condizentes com os desafios competitivos da globalização e da abertura dos mercados, possibilitando as empresas crescerem de forma estruturada para enfrentar os desafios futuros.

Vimos nos últimos anos, os avanços tecnológicos nas áreas de computação e comunicação, refletindo em mudanças marcantes nas organizações. Por essa razão, a inovação organizacional seria qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e externo, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.

Referências bibliográficas

ARAÚJO, Andréa C. M. de. **A informação como fator diferenciador para o sucesso estratégico das organizações.** Disponível em: <<http://www.revista.unicamp.br>>. Acesso em: 14 ago. 2005.

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização e métodos:** integrando comportamento, estrutura, estratégia e tecnologia. São Paulo: Atlas, 1994.

BENDALY, Leslie. **Organização 2000:** novos caminhos para empresas e equipes em uma economia globalizada. São Paulo: Futura, 1998.

BENNIS, Warren. **A invenção de uma vida: reflexões sobre lideranças e mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

CARAVANTES, Geraldo R; BJUR, Wesley. **Readministração em ação:** a prática da mudança rumo ao sucesso. São Paulo: Atlas, 1998.

CHIAVENTO, Idalberto. **Os novos paradigmas:** como as mudanças estão mexendo com as empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas de informações gerenciais:** tecnologia da informação e a empresa do século XXI . São Paulo: Atlas, 2000.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos**: estudo integrado das novas tecnologias de informação. São Paulo: Atlas, 1998.

DINSMORE, Paul. **Gerência de mudanças**: sete passos para o sucesso. Disponível em: <<http://www.dinsmore.com.br/ngm>>. Acesso em: 14 ago. 2005.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Teresa L. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes de inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

LESSA, Jorge. **Qualidade competitiva no Brasil**: transformando valores, atitudes e comportamento na busca da qualidade total. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

MELLO, Fernando Achilles de Faria. **Desenvolvimento das organizações**: uma opção integradora. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administrando a mudança organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2001.

MORRISON, Ian. **A segunda curva**: estratégias revolucionárias para enfrentar mudança aceleradas. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MOURA, Paulo C. da C. **O benefício das crises**: desenvolvimento organizacional e mudança planejada. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

NORLAN, Richard L; CROSON, David C. **Destruição criativa**: um processo de seis etapas para transformar sua organização. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2004.

WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.