

# Mudança organizacional e transformação da função recursos humanos

THOMAZ WOOD JR.

Mestre e doutorando pela EAESP/FGV

A história do sistema capitalista tem sido marcada por um movimento constante de renovação e transformação, por crises e rupturas. O momento atual pode ser caracterizado pelo rompimento das barreiras nacionais e pela conexão de todo o sistema. Ligada a esta macro-tendência existe uma outra intra-organizacional: o modelo taylorista-fordista, que marcou a organização do trabalho ao longo deste século, está sendo substituído - ou renovado - por sistemas mais flexíveis e adaptáveis às instáveis condições ambientais. Neste contexto, a **função recursos humanos** deixa de ser própria e exclusiva de áreas específicas dentro das organizações e está *migrando* para as áreas operacionais, onde ganha contornos distintos dos que a caracterizaram no passado. Este trabalho objetiva, em primeiro lugar, descrever este processo, mostrando alguns movimentos significativos de *intervenções* relacionadas à organização do trabalho nos últimos cinquenta anos. Procura também discutir a ocorrência de uma mudança substancial na **função recursos humanos**. A título de ilustração, é sucintamente descrito o projeto organizacional de uma empresa industrial, que reflete as tendências dominantes.

## Apresentação

O tema da mudança na organização do trabalho não é novo, mas ganhou contornos diferentes nos últimos anos. O aumento na instabilidade ambiental e, particularmente, o acirramento da competição colocaram a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações. O foco passou a ser *mudar para criar uma performance competitiva*.

Desenvolveram-se inúmeros trabalhos sobre mudança organizacional, procurando-se construir um quadro de referências que trouxesse alguma racionalidade à discussão. Mas neste processo a defasagem entre teoria e prática faz a regra. Algumas vezes é a teoria que avança mais, agregando novas formas de compreender as mudanças. Outras, é a prática que abre novos caminhos e perspectivas não alcançados pela teoria.

Alguns autores propõem o uso de paradigmas para balizar a compreensão dos processos de mudanças\*. Dois deles são especialmente úteis para os objetivos deste estudo: o primeiro é o Paradigma Funcionalista, fundamentado no racionalismo e nas relações de causalidade simples; o segundo é o Paradigma Fenomenológico, baseado na interpretação dos sistemas de significados dos *atores organizacionais*.

Adotando estes dois paradigmas como quadro de referência, as questões que se colocam para o estudo da transformação da **função recursos humanos** (FRH) são as seguintes:

Existe realmente uma transição, na forma como o trabalho é gerenciado, que configure uma mudança do Paradigma Funcionalista para o Paradigma Fenomenológico?

Como se situa a FRH neste contexto?

Caminha-se realmente para sua dissolução ou assimilação pelas áreas que tomaram a frente na condução das mudanças atuais?

Este trabalho não pretende responder todas estas questões, mas discutir alguns dos seus aspectos mais importantes procurando explorar, implicitamente ou explicitamente, algumas teses centrais:

\* Embora possa implicar um certo reducionismo, este recurso permanece válido para apoiar a compreensão de fenômenos de mudança.



(i) Existe um processo importante de mudança na organização do trabalho *catalisado* de fora para dentro. Ou seja, são as relações entre empresas e mercados que são responsáveis pelo maior fluxo de mudanças.

(ii) Este movimento representa uma superação do modelo taylorista-fordista com a adoção de princípios de flexibilidade e adaptabilidade. Inclui também a descoberta dos aspectos simbólicos e culturais das organizações. Neste sentido, pode-se afirmar que há uma *contaminação* por elementos do Paradigma Fenomenológico, ainda que isto se dê de forma instrumental.

(iii) Na prática, este movimento gera fortes impactos sobre as redes de valores e significados, especialmente nas camadas hierárquicas superiores.

(iv) Como este movimento tem se dado principalmente nos centros estratégicos e nas áreas produtivas, a FRH tende a ser *marginalizada* pelo processo, não raro impondo resistências.

(v) A consequência prática é que a FRH corre o risco de ter seu papel, já secundário, restrito a mero apoio técnico, perdendo seu potencial de motor de transformação do ambiente de trabalho.

Este *ensaio* está estruturado da seguinte forma: a seção seguinte à apresentação trata das macro-mudanças e visões de futuro; nas seções posteriores são vistas algumas abordagens importantes para a compreensão do momento de mudança atual: a corrente Sócio-técnica, o Desenvolvimento Organizacional, os processos planejados de mudança, o movimento da qualidade, a abordagem da Cultura Organizacional, a Teoria dos Sistemas Abertos e o Paradigma da Complexidade; a seção seguinte trata da questão da transformação da FRH, procurando discutir a condição atual de transição; a seguir, como ilustração, é descrito o projeto organizacional de uma empresa industrial, considerado *up-to-date* com os novos conceitos de gestão de recursos humanos;

finalmente, a título de conclusão, é feita uma síntese crítica do material apresentado.

### Macro-mudanças e visões de futuro



A maior parte dos textos sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre a velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, neste fim de século, e sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a estas mudanças. Os consumidores estão se tornando mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega a cada dia ao mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se, a força de trabalho demanda novos tipos de relacionamento. Velocidade, agilidade e flexibilidade tornam-se fundamentais.

Drucker (1988) e Mills (1991) apontam o fim da *organização de comando e controle* e o surgimento de modelos não hierarquizados. Peters (1989) fala das turbulências ambientais e de como as organizações devem adaptar-se e usufruir destas condições instáveis, fazendo do *caos* um novo modo de vida. Watermann (1989) menciona o aspecto renovação e a importância de se conviver com as mudanças. Para Handy (1990) as mudanças que estão agora ocorrendo são diferentes das do passado, quando um confortável padrão de continuidade predominava. As mudanças atuais são, ao contrário, descontínuas. Por isso, exigem uma postura mental diferente, anti-dogmática. Segundo o autor, esta descontinuidade é provocada pelas mudanças econômicas e tecnológicas. Os reflexos são os seguintes: redução da parcela da população ocupada com atividades de trabalho intensivo, diminuição do número de empregos de tempo integral, aumento da demanda por especialistas e crescimento do setor de serviços e do número de organizações baseadas em informação. A mensagem de Handy é clara: o mundo está mudando de maneira que os nossos próprios conceitos de mudança devem mudar.

O quadro\* a seguir procura sintetizar algumas tendências discutidas por estes e outros autores.

\* Adaptado de WOOD - T. Mudança organizacional: ciência ou arte? Dissertação de mestrado - EAESP/FGV, 1992.

## Tendências Declinantes e Ascendentes

		
Características do trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>● reprodutibilidade</li> <li>● rigidez</li> <li>● divisão de tarefas</li> <li>● formação prévia</li> <li>● taylorismo</li> <li>● liderança autoritária</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● criatividade</li> <li>● flexibilidade</li> <li>● interfaces nebulosas, redundâncias e multiespecialização</li> <li>● aprendizado contínuo</li> <li>● multiplicidade de modelos</li> <li>● liderança representativa</li> </ul>
Estruturas organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>● hierarquia vertical, rede matricial</li> <li>● centralização</li> <li>● perenidade</li> <li>● aglutinação de funções</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● redução de níveis, grupos em redes</li> <li>● descentralização e autonomia</li> <li>● instabilidade como fator de evolução</li> <li>● terceirização</li> </ul>
Características da Administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>● foco no capital</li> <li>● teorias quantitativas</li> <li>● distância capital-trabalho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● foco nos recursos humanos e informação</li> <li>● visão comum, identidade e valores compartilhados</li> <li>● colaboração; participação nos lucros</li> </ul>

### A abordagem sócio-técnica e o desenvolvimento organizacional

Qualquer tipo de análise que se propuser a estudar tanto os aspectos sociais quanto os aspectos técnicos de uma organização pode ser denominada sócio-técnica. Originalmente, o termo refere-se aos trabalhos de intervenção realizados pelos pesquisadores do Instituto Tavistock, do Reino Unido, no início da década de 50.

Uma leitura obrigatória é o trabalho de Elliot Jaques (1972)\*, do Instituto Tavistock, que documenta o processo de intervenção na Glacier Metal Company. Jacques coloca-se contra a posição tecnocrática de intervenção e propõe uma postura colaboracionista, de terapia social, possibilitando à organização-cliente apropriar-se do conhecimento e das técnicas das ciências sociais para melhor fazer frente aos seus problemas. O autor utiliza conceitos como cultura, estrutura e personalidade e analisa as resultantes das interações destes três componentes. Examina igualmente temas como política de empresa, autoridade, poder e responsabilidade.

Garcia (1980) aponta três grandes contribuições da abordagem sócio-técnica:

- o estabelecimento de um amplo quadro de referências para a análise e avaliação de processos produtivos;
- a análise crítica de cargos, tarefas e papéis sociais que compõem os processos e
- a introdução de valores humanísticos no delineamento de cargos e sistemas.

Por outro lado, o método apresentaria algumas possíveis limitações como a redução dos horizontes existenciais dos membros e, conseqüentemente, diminuição da capacidade individual para decodificar problemas existenciais mais amplos. De qualquer forma, os trabalhos de Elliot Jaques e seus colegas do Instituto Tavistock são indispensáveis para se entender os processos atuais de mudança\*\*.

O Desenvolvimento Organizacional (DO) é uma corrente sucedânea da abordagem sócio-técnica. Esta afirmação é verdadeira sob o prisma cronológico e subentende uma certa relação de influência mas, por outro lado, encobre algumas diferenças importantes.

\* A edição original, inglesa, é de 1951. O trabalho documentado foi iniciado no fim da década de quarenta.

\*\* Um trabalho bastante conhecido, ao qual pode ser creditada grande influência sócio-técnica, são as realizações da empresa sueca Volvo, voltadas para a democratização e qualidade de vida no ambiente de trabalho. Ver WOOD, T. - Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido - Revista de Administração de Empresas, 32(2):12-26, Set./Out.1992. Neste artigo são contrapostas três metáforas desenvolvidas por Gareth Morgan, a três casos reais de sistemas de organização do trabalho, incluindo a planta da Volvo em Udevalla.



A edificação de uma possível teoria da mudança organizacional recebeu contemporaneamente seus primeiros alicerces no fim da década de quarenta, com os trabalhos de E. Jaques, A. K. Rice, J. M. M. Hall e E. L. Trist, cuja orientação geral convencionou-se chamar de abordagem sócio-técnica. Já a corrente de DO teve seus *anos dourados* na década de setenta, quase vinte anos depois. A abordagem sócio-técnica, como praticada pelos pesquisadores do Instituto Tavistock, foi uma síntese original de conceitos tecnológicos com outros de cunho humanista, resultando em processos estruturados de intervenção. Já a corrente de DO recebeu contribuições importantes dos trabalhos de psicólogos industriais, sendo moldada inicialmente como uma coleção de técnicas de seleção e treinamento de pessoal. Assim, o campo de DO corresponde a uma série de técnicas para lidar com a organização como um sistema complexo, resultante das interações entre “inputs”, processos, ambiente interno e “outputs”.

Segundo Beer (1976) DO *“é uma estratégia de mudança organizacional do tipo normativa reeducativa, caracterizada por um esforço de longo prazo para melhorar a eficácia dos processos de solução de problemas, com ênfase na cultura dos grupos formais de trabalho e com o uso da teoria e tecnologia das ciências comportamentais”*.

Algumas técnicas de DO ficaram bastante conhecidas e são praticadas até hoje por consultores e pessoal de RH:

- seminários e sessões em grupo para aperfeiçoar aspectos de liderança e relacionamento;
- métodos para administração de conflitos; medição de perfil de atitude e clima organizacional;
- metodologias para projeto de estruturas organizacionais.

O impasse principal enfrentado pelo DO foi o da necessidade de integração destas várias tecnologias num esforço de larga escala capaz de gerar as mudanças esperadas nas organizações-clientes. Até o momento de o termo DO cair em desuso, no início da década de oitenta, não havia amadurecido na prática um processo integrado de mudança, e a eficácia da aplicação de metodologias

separadas era crescentemente questionada.

### Os processos planejados de mudança

Processos estruturados de intervenção existem pelo menos desde a década de cinquenta mas sua versão mais atualizada, os processos planejados de mudança organizacional, são produto típico dos anos oitenta, cujo amadurecimento é fruto de uma série de condições específicas:

- primeiro, de condições macro-ambientais, que têm levado as organizações a experimentar mudanças quantitativas e qualitativas sem precedentes. Esta nova realidade criou um imenso laboratório para a prática e observação de todo tipo de teoria ou conceito de intervenção;
- segundo, da evolução de um conjunto de conhecimentos transdisciplinares as quais trouxeram elementos para compreensão da dinâmica interna das organizações - das intrincadas redes de ligações interativas que as compõem -, e possibilitaram o surgimento de um arcabouço teórico orientador sobre como realizar movimentos planejados dentro desta complexidade;
- terceiro, do amadurecimento de algumas técnicas e conceitos, como enriquecimento de tarefa ou trabalho participativo, surgidos nas décadas anteriores sobre o *guarda-chuva* da abordagem sócio-técnica ou do DO;
- quarto, do esgotamento dos modelos baseados na visão de organização-máquina e essencialmente assentados na idéia de mudança estrutural;
- quinto, de uma tendência de abertura maior de consultores e das próprias organizações para a Antropologia Social, a Psicologia Social e a Filosofia.

Estas condições possibilitaram o surgimento de processos estruturados de mudança, integrando - ou tentando integrar - todos os elementos objetivos e subjetivos da organização. A abordagem de Kilmann (1991) segue esta linha. O autor preocupou-se em criar bases conceituais para fundamentar seu método de intervenção. Fê-lo utilizando as seguintes idéias:

- primeiro, o processo proposto é destinado a vencer um caminho, a superar um “gap” - um



vazio - entre uma situação presente e uma situação desejada. A organização deve, portanto, primeiro compreender profundamente sua natureza e realidade atuais e saber aonde quer chegar;

- segundo, o mundo organizacional não deve mais ser compreendido como uma máquina simples. Nem mesmo o conceito de sistema aberto seria adequado como imagem para a organização. Para o autor, a organização moderna só pode ser compreendida como uma rede complexa de relacionamentos interpessoais e inter-grupais. Para representá-la, Kilmann propõe a imagem do *holograma complexo*;

- terceiro, em função da aceitação deste novo paradigma, da organização como *holograma complexo*, decorre a adoção de uma série de novas práticas organizacionais, pois sistemas complexos possuem problemas complexos.

Tendo construído, com estes conceitos, os alicerces, Kilmann propõe um método de intervenção em cinco estágios. Neste processo, o autor procura incorporar o estado da arte, teórico, a um projeto prático de mudança organizacional. Com isso, busca romper um dos principais impasses deste tipo de trabalho: a administração, em tempo geralmente limitado, de uma complexa rede de variáveis visando operar um deslocamento quantitativo e qualitativo numa organização.

Embora muitos autores, como o próprio Kilmann, costumem narrar casos de sucesso de intervenções deste tipo, tantos ou mais casos de fracassos, ou sucessos parciais, geralmente não mencionados, também ocorrem. Assim, embora muito se tenha evoluído, não se pode negar que ainda existe muito pouco domínio sobre os processos de mudança.

### O impacto dos programas de qualidade\*

Embora nem sempre vistos com simpatia nos meios acadêmicos, os programas de qualidade têm representado um profundo movimento de mudança nas organizações. As implantações de TQM\*\*, por exemplo, podem ser relacionadas à evolução dos modelos gerenciais e explicadas por uma seqüência de seis momentos, alguns quase simultâneos:

1.º momento: o da inspeção, com o foco no controle do produto final, associado ao

desenvolvimento do sistema de produção e consumo em massa;

2.º momento: o surgimento do *foco no processo*, com uma coleção de técnicas estatísticas voltadas para a solução de problemas e a melhoria contínua;

3.º momento: a integração destas técnicas a um modelo gerencial limitado - o Controle da Qualidade Total (TQC);

4.º momento: a incorporação de elementos comportamentais e novas práticas gerenciais associadas ao acirramento da competição entre empresas, ao início da flexibilização da produção e ao aumento da *fragmentação* dos mercados. Consagração do termo TQM;

5.º momento: a expansão fora das fábricas, no setor serviços e nas empresas públicas;

6.º momento: tendência de transformação profunda do modelo e/ou sua difusão nas práticas gerenciais do dia a dia.

Se desde pelo menos o 2º momento o TQM passa a ter influência sobre a organização do trabalho, é a partir do 4º momento que a interação - ou conflito - com a FRH tende a aumentar.

Parece senso comum que, dentro das organizações, a criação ou ampliação de áreas voltadas para programas de qualidade - com grande foco nas questões comportamentais e culturais - representa a apropriação da preocupação com o fator humano pelas áreas produtivas. Embora não se possa, pela ausência de dados disponíveis, estabelecer padrões, alguns fatores parecem estar presentes na maioria dos casos como:

- valorização do fator humano como recurso vital para o desempenho organizacional;
- ocupação de *espaços vazios* pela função qualidade, no tocante a mudanças na organização do trabalho e interferência sobre elementos culturais;
- disputa de espaço em alguns casos, colaboração em outros, entre a função qualidade e a FRH.

### Cultura e mudança organizacional

Até meados da década de setenta, falar em mudança organizacional correspondia predominantemente a falar em projeto ou (re)desenho

\* Um dos poucos estudos brasileiros a respeito do impacto dos programas de qualidade pode ser visto em FLEURY, M. T. L. - Cultura da Qualidade e mudança organizacional - Revista de Administração de Empresas, 27(4):30-38, Out./Dez. 1992.

\*\*"Total Quality Management" ou Gerenciamento da Qualidade Total.



organizacional. A idéia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organograma, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções.

Embora o trabalho de Elliot Jaques mencione o conceito de cultura já no início dos anos cinquenta, é somente nos anos oitenta que esta abordagem vai ganhar corpo e fama. Grande parte do interesse pelo tema deve-se ao fato de que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos administradores começaram a perceber que não tinham feito o suficiente, que ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem.

O tema cultura organizacional saiu das páginas da "Administrative Science Quarterly" e chegou a assunto de destaque em revistas de grande circulação como "The Economist" e "Fortune", sendo assimilado pelo discurso gerencial. Autores como Schein, Kanter, Hofstede e a dupla Deal & Kennedy foram responsáveis por importantes contribuições para compreensão e divulgação destas idéias.

Mas a apropriação do conceito de cultura por consultores e gerentes é permeada por ambigüidades, paradoxos e polêmicas. Uma delas é a discussão sobre a possibilidade de mudar uma cultura e o impacto desta mudança sobre o desempenho organizacional. Muitos defensores desta idéia advogam não só que é possível mudar uma cultura, mas que isto pode ser feito de forma planejada. Mas mesmo entre eles existe consenso de que não se trata de tarefa fácil ou empreendimento de curto termo.

O momento atual reflete um arrefecimento do interesse pelo tema, especialmente entre consultores e gerentes. Enquanto acadêmicos continuam explorando a cultura e o simbolismo organizacional como temas de fronteira para entender fenômenos organizacionais, empresas envolvidas em processos de mudança parecem seduzidas pelo *canto de sereia* de um movimento caracterizado pelo retorno ao foco nas estruturas e genericamente chamado de *reengenharia de negócios* ou *reengenharia de processos*\*.

Quanto à FRH, pode-se afirmar que está sendo *atropelada* pelos fatos, participando muito pouco destes movimentos.

## A teoria dos sistemas abertos e o paradigma da complexidade

A Teoria dos Sistemas Abertos é um corpo de idéias surgidas e aplicadas transdisciplinarmente, da Biologia à Psicanálise, da Física às ciências organizacionais.

Segundo Aldeferer (1976) um sistema é um conjunto de unidades que se inter-relacionam. O estado de cada unidade é parcialmente dependente do estado das outras unidades. Devido às interações internas, sistemas têm características globais quantitativas e qualitativas diferentes da soma das suas partes constituintes. Com base na Segunda Lei da Termodinâmica, um sistema fechado inevitavelmente decai. Sistemas abertos, entretanto, podem evitar a decadência através da contínua importação de energia do ambiente.

A forma sistêmica de pensar\*\* aplicada aos processos organizacionais contribui fortemente para compreender os fenômenos de mudança. Significa, portanto, uma aproximação frutuosa entre teoria e prática. Inicialmente portadora de uma certa *aura* racionalista-funcionalista, a Teoria dos Sistemas Abertos tem rompido este estigma, incorporando elementos simbólicos e de cultura organizacional.

Dada a amplitude do assunto, não é tarefa fácil identificar as contribuições para a análise organizacional e para a construção de projetos de intervenção. Alguns exemplos, entretanto, podem ser citados:

- a utilização de conceitos de cibernética e seus desdobramentos para o projeto de estruturas organizacionais, destacando-se os trabalhos de Stafford Beer - com seu "Viable System Model" - e dos grupos de Aston (Reino Unido) e St. Gallen (Suíça).
- a idéia de "*learning organization*", popularizada por Peter Senge e seu grupo de estudos de teoria dos sistemas do M.I.T. (Estados Unidos).

Como a Teoria dos Sistemas Abertos, o surgimento do Paradigma da Complexidade está ligado à evolução do conhecimento científico, especialmente nas áreas da Biologia, Física e Termodinâmica. Para Serva (1992), corresponde a um esforço de transdisciplinaridade para superar

\* Embora existam diferenças importantes de amplitude e profundidade entre os dois conceitos, ambos têm em comum algumas características como: forte ligação com a tecnologia de informação, foco nos processos e crença em mudanças rápidas e radicais, de grande impacto.

\*\* O terapeuta familiar milanês Gianfranco Cecchin chega a propor exercícios para manter a mente sistêmica. Ele advoga que pensar de forma circular e sistêmica não é natural, principalmente para os ocidentais, acostumados a formas lineares-causais de pensamento e ação. Daí a necessidade de exercícios.



impasses conceituais surgidos quase simultaneamente a partir de alguns desenvolvimentos teóricos e científicos. Não se constitui numa teoria acabada, mas num campo teórico aberto capaz de se configurar numa nova visão de uma lógica da organização.

Uma das grandes contribuições para este campo teórico é a de Ilya Prigogine, prêmio Nobel de Química em 1977. Prigogine & Stengers (1984) revisam criticamente os últimos trezentos anos de história da ciência, argumentando contra o paradigma newtoniano de um mundo mecânico, do qual a mudança não faz parte. Mostram-no como um modelo limitado, que enfatiza ordem, estabilidade e equilíbrio. Para os autores, este modelo deve adequar-se a uma imagem mais abrangente de realidade, que considere as características atuais de mudança acelerada: instabilidade, desequilíbrio e temporariedade. O trabalho de Prigogine aponta o modelo dominante para o presente e o futuro, colocando o homem não em oposição, mas em comunicação com a natureza, numa visão de um mundo espontâneo e de auto-organização.

Tradicionalmente, o enfoque em mudança se faz através de modelos incrementais e de equilíbrio, baseados em adaptação lenta e pequenos ajustes. Mas esta visão não parece adequada à compreensão de sistemas complexos, especialmente quando mudanças mais radicais, globais, ocorrem. Prigogine estudou sistemas químicos não lineares, afastados do equilíbrio, onde a instabilidade e a desordem levam a novas formas de comportamento, padrões de interação e estruturas. Ele demonstrou que instabilidade, desordem e imprevisibilidade são fatores centrais no desenvolvimento de novas formas complexas de organização. Estes sistemas são estruturas dissipativas, compostas por uma variedade de subsistemas que interagem de forma não linear, tanto interna como externamente. Sistemas normalmente importam e transformam energia em trabalho. Esta dinâmica, que também inclui a exportação de entropia, evita o declínio e degeneração. Os sistemas não lineares alternam períodos de comportamento previsível com períodos de flutuações randômicas, com perturbações internas e externas, que amplificam as interações não lineares.

A continuidade deste processo pode levar o sistema além das fronteiras de estabilidade, a um ponto crítico chamado de bifurcação, onde a simetria da estrutura existente é rompida. Isto inicia um estado dominado pela randomicidade e imprevisibilidade, caracterizado pelo comportamento caótico das estruturas dissipativas. Este estado possibilita explorar uma variedade de possibilidades evolucionárias. Prigogine observou que existe uma preferência, dos sistemas nestas condições, por determinados caminhos entre todos os possíveis. Existe um potencial de auto-organização, de o sistema criar uma nova forma mais avançada de estrutura. O contrário seria o caos contínuo. Atingida esta nova estrutura, ela é mais complexa e mais capaz de realizar trabalho e atividade que a anterior. Isto deve-se a sua maior capacidade de atrair, utilizar e organizar a energia disponível para a manutenção e evolução. Portanto, eventos de quebra de simetria são episódios críticos na evolução. Por outro lado, o caminho inverso, a redução do fornecimento externo de energia, pode reduzir a capacidade do sistema de auto organizar-se e evoluir.

Transposto para o estudo de organizações complexas, os conceitos desenvolvidos por Prigogine representam uma terceira onda de compreensão da dinâmica das mudanças\*. A primeira onda estaria baseada na visão da organização como máquina - própria do enfoque weberiano da organização burocrática - e em modelos de sistemas fechados, algoritmos e no princípio da minimização da incerteza. A segunda onda estaria ligada às idéias da manutenção do equilíbrio existente, à visão das ciências sociais contemporâneas, dos sistemas adaptativos, interativos, adequando-se através de mudanças incrementais e tendo a estabilização em um novo patamar como meta. A terceira onda, então, admitiria a instabilidade dinâmica e mudanças descontínuas. Períodos de caos seriam uma condição necessária para a evolução.

O Paradigma da Complexidade, no seu contexto mais global, corresponde a uma nova percepção dos fenômenos organizacionais, capaz de penetrar na profunda rede de paradoxos, ambigüidades e conflitos de todo tipo que constituem as

\* Ver KIEL, L. D. - Nonequilibrium theory and its implication for public administration - Public Administration Review, 49(6):544-51, Nov./Dec. 1989. O autor discute possíveis desdobramentos dos conceitos de Prigogine na administração pública norte-americana.



organizações. Mais que o desenvolvimento de novos conceitos, este paradigma implica numa nova forma de perceber e compreender as organizações. Representa, simultaneamente, um desafio às premissas que permeiam a maioria das práticas organizacionais - incluindo as de RH - e uma abertura de fronteiras para a transformação das organizações.

### As mudanças na função recursos humanos

Não é fácil traçar uma linha cronológica para a FRH nas organizações, dado o número de diferentes movimentos com diferentes características e grau de realizações práticas que marcam sua evolução.

O quadro\* a seguir mostra a evolução da FRH no Brasil desde antes da década de trinta, quando foi criada a legislação do trabalho no país.

técnica e o DO, que interagiram em maior ou menor grau com a FRH nos suas práticas.

Mas, pelo menos desde o fim da década de setenta, a conjuntura de mercado e suas implicações para a organização do trabalho fizeram surgir uma outra FRH, desta vez ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão dos processos de mudança e para a melhoria dos níveis de performance e produtividade. Sem as raízes da FRH *tradicional*, esta nova FRH, nem sempre bem definida, passou a apropriar-se, de forma instrumental, de conceitos e recursos pouco usados e até desconhecidos da sua antecessora. Embora os rótulos sejam diferentes de organização para organização, esta nova FRH geralmente está associada às áreas de qualidade ou aos programas corporativos de mudança organizacional. Convive, geralmente com algum grau de conflito, com a FRH *tradicional*, agora diminuída em importância.

### Prática da gestão de RH no Brasil

Período	Fase	Característica
antes de 1930	<i>pré jurídico-trabalhista</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●inexistência de legislação trabalhista e de departamento pessoal</li> <li>●descentralização das funções</li> </ul>
décadas de 30 a 50	<i>burocrática</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●advento da legislação trabalhista</li> <li>●surgimento do departamento pessoal para atender às exigências legais</li> </ul>
décadas de 50 e 60	<i>tecnicista</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●implantação da indústria automobilística</li> <li>●implementação dos subsistemas de RH</li> <li>●preocupação com a eficiência e desempenho</li> </ul>
meados da década de 60	<i>sistêmica</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●surgimento da gerência de Rh e do responsável de relações industriais</li> <li>●integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental</li> </ul>
décadas de 80 e 90	?	<ul style="list-style-type: none"> <li>●reformas estruturais profundas</li> <li>●migração da FRH para as áreas operacionais</li> <li>●surgimento do movimento da qualidade</li> <li>●heterogeneidade</li> </ul>

Um recurso para empreender uma análise da transformação da FRH é caracterizar uma função mais *tradicional*, herdeira da Escola de Relações Humanas. Nesta configuração, a FRH ganha contornos de atividade de apoio, marcadamente técnica com funções específicas como seleção, treinamento e desenvolvimento de pessoal. Paralelamente, em conjunturas específicas, floresceram movimentos como a abordagem sócio-

Storey (1992) analisa a evolução teórica da FRH contrapondo a nova configuração, sob a denominação de Gerência de Recursos Humanos (GRH), à tradicional Gerência de Pessoal (GP). Para o autor, a característica essencial da primeira é da orientação para à performance do negócio e a visão dos empregados como recurso, similar à tecnologia ou matérias primas. Esta tende a substituir a GP, superando sua visão de adequação e obediência da

\* Adaptado de ALMEIDA, M. I. R.; TEIXEIRA, M. L. M. e MARTINELLI, D. P. - Por que administrar estrategicamente recursos humanos? Revista de Administração de Empresas, 33(2):12-24; Mar/Abr. 1993.



força de trabalho aos objetivos organizacionais por um *super-comprometimento* com estes mesmos objetivos. Outras características importantes da GRH são o foco no fator humano como chave para o sucesso, o alinhamento das decisões de RH àquelas estratégicas - ligadas diretamente à performance - e o princípio de agregação da função aos elementos de ação gerencial\*.

Outro foco importante da GRH é a manipulação, ou tentativa de manipulação, dos valores simbólicos e culturais, significativa do processo de substituição dos controles externos pelos sistemas de valores compartilhados. Na prática, isto representa a interiorização dos controles de comportamento. Uma cultura forte não significa apenas um rumo para a organização, mas medeia as tensões entre coletivo e indivíduo, sujeitando suas atitudes e comportamentos ao processo de socialização\*\*. Esta questão apresenta um aparente paradoxo, pois, se a aproximação com a subjetividade dos elementos de cultura representa um distanciamento do Paradigma Funcionalista, a forma como isto é feito, encerrando a crença da existência de uma relação causal entre uma GRH *correta* e a performance organizacional, revela uma crença taylorista numa *melhor prática*.

Legge (1992) procura explicar as similaridades e diferenças entre a GRH e a GP. Para a autora, seus modelos normativos e suas práticas são diferentes, embora para as diferenças práticas ainda não haja comprovação empírica. Sob a ótica do modelo normativo, a GP baseia-se no conceito de que as pessoas têm direito a um tratamento digno e que a performance no trabalho baseia-se no grau de coerência entre interesses individuais e organizacionais. Seu campo de atuação está ligado a atividades específicas como: selecionar, desenvolver, recompensar e direcionar pessoas não só para satisfazê-las, mas para extrair delas o máximo. A GRH se diferenciaria pela total identificação com os interesses gerenciais e pelo pressuposto que gerenciar pessoas é como gerenciar qualquer outro recurso. Segundo Legge, a GRH representa a descoberta do gerenciamento de pessoal pela alta gerência.

Se, do ponto de vista conceitual, parece ha-

ver alguma clareza quanto às diferenças entre as duas formas de FRH, a prática ainda é muito pouco conhecida. Entretanto, algumas considerações podem ser feitas. Existem evidências do crescimento acelerado de modelos próximos aos definidos como de GRH, assim como da acentuação do papel secundário das FRHs próximas do modelo de GP. Esta constatação gera dois focos de discussão:

- o primeiro, da questão das alternativas para a GP. Neste caso dois caminhos parecem factíveis: um é a continuidade da tendência atual com a restrição do campo de atuação da FRH às funções mais técnicas. Outro é a possibilidade de reflexão conceitual e a retomada de uma ação transformadora sobre o novo cenário organizacional.
- o segundo foco de discussão é a questão dos limites da GRH na prática. Parece difícil acreditar que este movimento, pelo seu grau de instrumentalismo e distanciamento de modelos epistemológicos mais consistentes, consiga sobreviver às próprias práticas sem ser profundamente alterado. Esta questão será mais adequadamente explorada na conclusão do ensaio.

### Um caso prático - O projeto "Q"

O Projeto "Q"\*\*\* é uma *join-venture* entre dois grupos químicos: um francês e outro norte-americano. A associação foi criada em 1990 com o objetivo de unir a tecnologia das duas empresas - concorrentes - para a produção de um polímero utilizado em aplicações industriais. Significou um investimento de cerca de duzentos milhões de dólares e um importante experimento do ponto de vista tecnologia, gerenciamento multi-cultural e, especialmente, modelo de organização do trabalho.

A nova unidade foi construída no maior conjunto industrial do sócio norte-americano, no oeste do Tennessee, uma região de pequena ocupação urbana e sem presença industrial importante, à exceção da própria empresa. Este conjunto compõe-se de quase quatrocentos prédios, ocupando uma área de 825 acres. Emprega aproximadamente oito

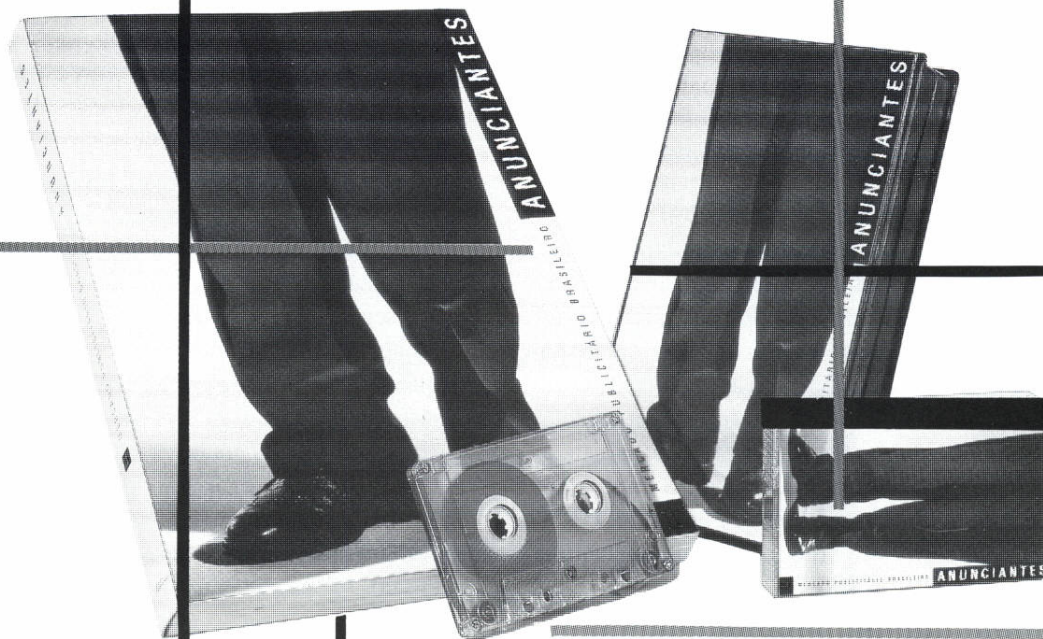
\*Uma discussão a esse respeito é realizada por WOOD, S. - Administração estratégica e administração de recursos humanos - Revista de Administração, 27(4):30-38, Out./Dez. 1992.

\*\* Ver MOTTA, F. C. P.; WOOD, T. e VASCONCELOS, I. F. F. G. - Controle social nas organizações - Revista de Administração de Empresas 33(5):68-87, Set./Out. 1993. O artigo trata da incorporação da dimensão simbólica aos sistemas de controle nas organizações.

\*\*\*O Projeto "Q" foi objeto de uma missão de trabalho do autor durante o ano de 1993. Os nomes das empresas foram omitidos. Todos os demais dados são reais.



# FINALMENTE, OS DONOS DAS VERBAS



Os anunciantes. Eles são o elo principal e a base de todo o negócio publicitário.

É incrível, mas até hoje ainda não receberam o destaque que merecem das publicações especializadas.

## *Uma publicação anual só deles sai em outubro.*

A Editora Referência vai apresentá-los em sua primeira edição anual. O responsável por Anunciantes é Bías de Faria, um dos precursores na direção de todos os anuários de propaganda deste País. Agora seu *know-how* está voltado para pesquisa e edição de informações sobre os maiores anunciantes brasileiros.

## *As verbas mais disputadas do País.*

Os donos das verbas variam de acordo com quem os vê. Para as agências, eles estão nos clientes. Para os veículos e fornecedores, eles estão nas empresas e nas agências. Para os clientes, os donos das verbas ficam também nas outras empresas, nas agências e nos fornecedores.

Todos são consumidores. Todos são anunciantes. E fazem parte da edição.

## *Afinal quem são eles?*

Clientes, agências, fornecedores e veículos nacionais são mostrados sempre como anunciantes, relacionados com seus produtos, diretores e principais executivos. Um quadro padrão apresenta o *staff* de marketing e propaganda, além dos dados de identificação da empresa.

## *Um livro, uma fita de vídeo e uma fita de áudio.*

Anunciantes inova também na apresentação: além de 1 livro, traz também 1 fita de VT e 1 de áudio. As campanhas de propaganda que melhor representam o anunciante, segundo ele mesmo, são reproduzidas em livro, vídeo e áudio. E o último bloco dará ficha técnica detalhada para mídia impressa e eletrônica.

## *Seja anunciante de Anunciantes.*

Os donos das verbas, dos briefings e das decisões. Eles estarão frente a frente com Anunciantes como assuntos e como leitores. Se você é dono de soluções para eles, anuncie em Anunciantes.



Publicação anual MERCADO PUBLICITÁRIO  
BRASILEIRO - ANUNCIANTES

Circulação: 10.000 exemplares.  
SP (011) 274.0766  
RJ (021) 263.6185

Editora  
Referência



mil funcionários e produz mais de trezentos produtos químicos, com vendas anuais de cerca de dois bilhões de dólares. A unidade foi inaugurada em 1920 e é hoje a maior empregadora da região. Seus funcionários não são sindicalizados e, na história de mais de setenta anos do conjunto, não há registros de demissões em massa. A forte ligação econômica entre empresa e comunidade explica estas características e parte da configuração especial de fatores que levaram à evolução do modelo de organização do trabalho que culminou com o *experimento "Q"*.

Logo à entrada da fábrica são visíveis os sinais do gerenciamento multi-cultural: reproduções de impressionistas franceses dividem as paredes com fotos e bandeiras norte-americanas. Nos corredores, pode-se ouvir alemão, francês e o inglês do Tennessee. O cosmopolitismo pode ser percebido em todos os detalhes, da arquitetura à tecnologia e, principalmente, no contato com os funcionários.

O projeto organizacional de "Q" tem sua origem na evolução dos sistemas organizacionais do próprio sócio norte-americano. Como em muitas outras empresas, este processo esteve sempre associado ao movimento de qualidade total, com o qual se confunde. O marco inicial é 1982, data dos primeiros programas de treinamento e sensibilização com ênfase no consumidor. Outras datas e eventos importantes são os seguintes:

- 1983: início dos programas de treinamento para a qualidade com ênfase nas técnicas estatísticas e trabalho em grupo;
- 1985: primeiro estudo de identificação de elementos culturais, crenças e valores vigentes e desejados;
- 1986: primeiras implementações de grupos *naturais\** de trabalho, sob a ótica sócio-técnica;
- 1988: implementação dos primeiros grupos de trabalho autogerenciados;
- 1989: desenvolvimento do novo sistema de pagamento e recompensa com base nas habilidades individuais;
- 1991: integração, em algumas plantas, dos sistemas de qualidade total com o conceito de grupos semi-autônomos.

## O modelo teórico

Um aspecto central desta linha evolutiva, do qual "Q" é o exemplo mais completo, é o desenvolvimento simultâneo de uma cultura forte, simbolizada por visão, missão e valores compartilhados, com uma marcante orientação para o consumidor. Isto sob uma base de organização fundamentada em grupos de trabalho com habilidades, autoridade e poder de decisão\*\*.

Ao longo deste caminho empírico, um modelo teórico foi desenvolvido com o duplo propósito de dar sustentação ao processo de experimentação e a ele agregar novas perspectivas, ampliando a capacidade de interpretação e compreensão dos resultados práticos. Hoje, a melhor representação deste modelo é um triângulo cujos vértices contêm: primeiro, os valores culturais voltados para a qualidade; segundo, os elementos dos sistemas sócio-técnicos; terceiro, conceitos relacionados à Teoria dos Sistemas Abertos. Na concepção dos criadores, o modelo procura unir e balancear uma nova cultura do trabalho com a adoção de um modelo específico de organização, e a abertura e adaptabilidade deste sistema às imposições do ambiente externo.

## O projeto organizacional

A unidade "Q" constitui-se numa empresa separada, com razão social e administração independentes. É claro que, por estar localizada num conjunto industrial, mantém com este várias ligações representadas por fluxos de matérias primas, energia, produto final, serviços e informações.

Vista sob uma ótica tradicional, a empresa está dividida em quatro departamentos: Administração, Produção, Tecnologia e Qualidade. No total são cerca de cento e vinte pessoas, das quais oitenta são operárias trabalhando em turnos de revezamento. Em teoria, existem três níveis hierárquicos: diretoria, gerência e operação. Na prática configuram-se apenas dois: a linha gerencial e o grupo operacional. Isto porque a diretoria é um órgão quase consultivo e o diretor de operações trabalha junto à linha gerencial.

Mas a divisão por departamentos representa pouco a realidade. O nível operacional é organizado

\* Grupos de trabalho baseados na tarefa ou processo, com vínculo hierárquico fraco.

\*\* O termo usual é *empowered team*.



em grupos autogerenciados, já que não existe o nível de supervisão. O mesmo princípio de autogerenciamento, sem distinção de nível hierárquico, rege o funcionamento dos próprios departamentos. Além disso, existe ainda uma série de outros grupos interdepartamentais, que incluem participantes da linha gerencial e da linha operacional, e que são responsáveis por temas como treinamento; segurança, saúde e meio ambiente, políticas de pessoal e outros. Desta forma, toda a organização é atingida por uma complexa rede multifuncional baseada em grupos de trabalho. Para dar apoio a estes grupos, duas pessoas com formação especializada dedicam-se em tempo integral a desenvolver e implantar técnicas de trabalho e a ajudar na solução de problemas de relacionamento, dentro dos grupos ou entre eles. São chamados *facilitadores dos processos grupais*. Flexibilidade, adaptabilidade, qualidade, autonomia e conectividade são os valores centrais da organização.

### Seleção e Treinamento

Para criar as condições ideais à implementação deste sistema organizacional, extrema atenção foi dada à contratação de pessoas com o perfil comportamental adequado. No nível administrativo-gerencial, este princípio teve de ser conjugado com os imperativos do contrato de associação, que impunha algumas condições de ocupação de cargos. Já no nível operacional, pode-se afirmar que o princípio realizou-se completamente.

O processo de seleção dos técnicos de operação química foi realizado em oito etapas, durou cerca de seis meses, custou cem mil dólares e partiu de 4300 candidatos para contratar 80. Seu foco principal foi a identificação de pessoas com duas características: facilidade para trabalhar em grupo e capacidade de aprendizado - adaptabilidade a novas situações e flexibilidade. A exigência de formação técnica, comum a este tipo de indústria, não foi considerada, à exceção de uns poucos casos específicos. O *produto* do processo foi um grupo aparentemente heterogêneo, no qual chama a atenção a presença de 22% de mulheres, um grande número de profissionais com formação superior - incluindo uma zoóloga e alguns psicólogos -, um ex-piloto com participação na operação 'Tempestade

no Deserto' e um número importante de supervisores e gerentes vindos do setor de serviços.

A diretoria considera este perfil variado não somente uma característica positiva, como também um constante desafio à organização para criar condições ambientais que favoreçam a criatividade e mantenham o grupo comprometido com os objetivos do negócio. Além dos seis meses de seleção que, pela forma como foi conduzido, pode ser considerado como um treinamento comportamental, o grupo passou também por um período de seis meses de treinamento técnico, incluindo formação básica e períodos nas fábricas dos associados na Europa e Estados Unidos.

### Sistema de pagamento e recompensa

O sistema utilizado por "Q" chama-se oficialmente "Sistema de Pagamento por Habilidades e Conhecimentos Aplicados". É empregado para os cargos operacionais, sendo mais fácil entendê-lo em contraposição a um sistema tradicional. Neste último, o operário, iniciando no nível mais baixo da carreira, pode galgar posições até atingir o nível de supervisão. Neste processo, ele normalmente recebe uma promoção, geralmente acompanhada de um aumento de salário, e então é treinado para a nova função. Eventualmente, após algum tempo na nova função, recebe um novo aumento. No sistema adotado em "Q" não existem níveis a ascender ou supervisão. Foi criada, em substituição, uma grade de progressão, com base em habilidades e conhecimentos aplicados, que determina o salário. O processo de evolução segue a seqüência: treinamento - na nova habilidade ou conhecimento -, aplicação prática, certificação\*, aumento de salário e, após algum tempo, uma recertificação.

Com isso, o sistema busca contornar a inexistência de uma carreira no sentido tradicional, substituindo-a pela possibilidade de evolução pessoal em termos de *know-how*, tecnologia e salário.

### Comentários

Como visto, o projeto organizacional de "Q" tenta agregar e colocar em prática uma série de princípios e teorias administrativas que vão desde a

\* Espécie de exame envolvendo teoria e prática.



abordagem sócio-técnica até a Teoria dos Sistemas Abertos e inclui o conceito de qualidade total. Para as empresas que geraram o *experimento*, constituiu-se num laboratório único, capaz de prover os conhecimentos necessários para guiar futuras mudanças em outras unidades.

O modelo "Q" contém as principais tendências atuais em recursos humanos:

- O foco no lado humano como fator de sucesso, comprovado pelos cuidados com a seleção, treinamento e sistema de pagamento;
- A existência de uma FRH diluída no nível gerencial e operacional, com algumas atribuições específicas realizadas pelo Departamento de Qualidade;
- O papel técnico desempenhado pelo departamento de recursos humanos *oficial*, como órgão de apoio\*, e
- A existência de *gurus*, completamente dissociados da FRH, responsáveis pela *ideologia* e pela evolução das formas de organização do trabalho, que geraram o modelo e ajudaram a coordenar sua implementação.

### Conclusões

Cabe, neste final de trabalho, retomar a questão central das mudanças da FRH diante do quadro de macro-transformações que vêm ocorrendo.

Vimos como as mudanças ambientais estão apresentando novos desafios à gestão das organizações e ao gerenciamento de recursos humanos. Assim como outras conjunturas problemáticas fizeram surgir os processos de seleção, as técnicas de treinamento e desenvolvimento e a administração de carreiras, a atual fez nascer o que Storey propõe que se denomine GRH - em contraposição à tradicional GP.

Esta última, já de algum tempo, vem concentrando-se nas tarefas mais técnicas da FRH e nem sempre envolvendo-se em movimentos de transformação da organização, ou fazendo-o apenas de forma marginal, como órgão de apoio.

A GRH surge nas organizações agregando a eventos recentes - como o movimento da qualidade e os processos de intervenção cultural - alguns desenvolvimentos teóricos surgidos há trinta ou

quarenta anos na área de RH e que nunca se constituíram em práticas dominantes. Mas, enquanto na origem estes desenvolvimentos estavam mais próximos da idéia de GP, no contexto da GRH eles ressurgem voltados inteiramente para a realização dos objetivos estratégicos das empresas.

A GRH impõe um novo *credo* à FRH, incluindo idéias de participação, comprometimento e qualidade. Mas este *credo* pode chocar-se com seu objetivo primeiro, que é o de apoiar eficazmente a realização das estratégias da organização, pois não há necessariamente coerência entre estes princípios e os objetivos da organização. Neste sentido, é mais visível a importância da GRH como *retórica evocativa*, como resposta mais ao nível simbólico que prático. Mas neste ponto também pode haver problemas, uma vez que os programas de mudança inclusos na GRH procuram o estabelecimento de visões compartilhadas, mas o fazem a partir de programas "*top-to-down*", que nem sempre conseguem atingir os níveis operacionais.

Quanto à relação entre as novas práticas e a elevação dos níveis de performance, não existem ainda fortes evidências empíricas que o comprovem, embora haja um forte discurso neste sentido. Por outro lado, sabe-se das dificuldades enfrentadas por organizações que procuram, ou são obrigadas, a operar mudanças radicais na sua forma de gerenciar os recursos humanos. A adoção das novas práticas de GRH tende a gerar uma grande liberação de energias, uma vez que condutas associativas, participativas e interpretativas são estimuladas e pouco pode-se prever sobre os destinos a que pode levar este caminho.

Se, por um lado, pode-se afirmar que a agregação da FRH às atividades gerenciais, e a forma como isto está acontecendo, corresponde a uma exacerbação do Paradigma Funcionalista, uma vez que se busca interiorizar nos indivíduos a condição de controle, por outro lado, as energias liberadas e as contradições criadas ou desenvolvidas podem levar a um rompimento do próprio Paradigma.

Neste ponto abre-se caminho para um possível novo modelo de FRH, a partir de uma crítica dos paradoxos da GRH e uma renovação da GP. Ao contrário das correntes alternativas

\*Estas funções são externas a "Q". Algumas são providas pelo sócio norte-americano, outras são realizadas por empresas externas.



anteriores, que se mantiveram afastadas do fluxo dominante na prática, um novo modelo que surja associado à superação de dificuldades concretas do dia a dia das organizações - como a GRH procura fazer - tem grande chance de tornar-se ao mesmo tempo modelo normativo e prático.

O acesso a todo o conhecimento acumulado em Análise Organizacional, mais o aporte de todas estas correntes, somadas à nova capacidade de integração da moderna Teoria dos Sistemas Abertos e a visão trazida pelo Paradigma da Complexidade reúnem potencial suficiente para transformar radicalmente a FRH.

### Referências Bibliográficas

- ALDEFERER, C. P. - *Change process in organizations*. In: *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand MacNally, 1976.
- BEER, M. - *The technology of organizational development*. In: *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago, Rand MacNally, 1976, 1740p.
- CHRISTENSEN, T. - *A high-involvement redesign*. *Quality Progress*, 26(5):105-8, May 1993.
- DRUCKER, P. F. - *The coming of the new organization*. *Harvard Business Review*, 68(6):45-53, Jan./Feb. 1988.
- FLEURY, M. T. L. - *Cultura da Qualidade e mudança organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, 27(4):30-38, Out./Dez. 1992.
- GARCIA, R. M. - *Abordagem Sócio-técnica: uma rápida avaliação*. *Revista de Administração de Empresas*, 20(3):71-77, Jul./Set. 1980.
- HANDY, C. - *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- JACQUES, E. - *Intervention and changement dans l'entreprise*. Paris: Dunod, 1972.
- LEGGE, K. - *Human resource management: a critical analysis*. In: *Developments in the management of human resources*. London: Blackwell, 1992.
- KIEL, L. D. - *Nonequilibrium theory and its implications for public administration*. *Public Administration Review*, 49(6):544-51, Nov./Dec. 1989.
- KILMANN, R. H. - *Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- MILLS, D. Q. - *Ribirth of the corporation*. New York: Wiley, 1991.
- MOTTA, F. C. P.; WOOD, T. e VASCONCELOS, I. F. F. G. - *Controle social nas organizações*. *Revista de Administração de Empresas*, 33(5):68-87, Set./Out. 1993.
- PETERS, T. - *Prosperando no caos*. São Paulo: Harbra, 1989.
- PRIGOGINE, I & STENGERS, I. - *Order out of chaos: man's new dialogue with nature*. New York: New Science Library, 1984.
- SERVA, M. - *O paradigma da complexidade e a análise organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, 32(2):26-35, Abr./Jun. 1992.
- STOREY, J. - *The HRM phenomenon*. In: *Developments in the management of human resources*. London: Blackwell, 1992.
- WATERMANN JR., R. H. - *O fator renovação: como os melhores conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo, Harbra, 1989.
- WOOD, S. - *Administração estratégica e administração de recursos humanos*. *Revista de Administração*, 27(4):30-38, Out./Dez. 1992.
- WOOD, T.; BALEEIRO, I. C.; CAMPOS, H. M. - *Managers symbolic actions and the transformation of culture: a case study on organizational crises and change*. Trabalho apresentado no 12. SCOS, Calgary, Canadá, Jul. 1994.
- WOOD, T.; URDAN, F. T. - *Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica*. Trabalho proposto para publicação na *Revista de Administração de Empresas*, Abr./1994.