

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

Análise da estrutura organizacional sob a perspectiva da gestão de pessoas

Adriana Fátima Cancelli¹
Roberto Kanaane²

Resumo

As transformações da sociedade levam as organizações a traçarem um caminho de mudança, através de uma nova forma de gestão e da construção de novos paradigmas que atendam às necessidades atuais.

Para melhor entendimento e embasamento teórico, autores foram consultados e são citados. A ideia do artigo é apresentar a necessidade da organização estar atenta ao ambiente externo e interno de modo a buscar novas formas de gestão, principalmente, relacionadas às pessoas que dela fazem parte, incluindo os gestores, buscando assim sua sobrevivência e sucesso.

Palavras-chave: mudança organizacional, gestão de recursos humanos, papel do gestor.

Abstract

Because of the changes in society, the organizations need to find a new form of management and the construction of new paradigms that meet current needs.

For better understanding and theoretical basis, authors were consulted and are cited. The idea of the article is to present the organization's necessity to be attentive to the external environment and internal to seek new forms of management, mainly related to people who are part of it, including managers, thus seeking their survival and success.

Key Words: organizational change, human resource management, role of manager.

1. Introdução

Inseridas em um cenário de incertezas e de frequentes mudanças, sejam estas tecnológicas, políticas, econômicas ou sociais, as organizações contemporâneas buscam se adequar. Mas, o que se percebe é que a cada dia o futuro se torna mais incerto, as empresas encontram-se imersas em ambientes complexos, confrontando-se constantemente com desafios e dificuldades para os quais se torna necessário encontrar soluções.

Diante de tantas transformações e de tanta perplexidade, o que se coloca como vital no momento atual é conseguir um caminho de como sobreviver, ou, mais que isso, de como obter sucesso nesse mundo cambiante e de como ser moderno na virada do milênio.

De acordo com a literatura e experiências de organizações de sucesso, este caminho almejado por toda organização somente será possível através e com as pessoas (destacando o papel do gestor), cada vez mais o diferencial humano se mostra essencial.

Deste modo, este artigo pretende apresentar, através da literatura pesquisada, qual o caminho que as organizações vem percorrendo para alcançar o sucesso desejado, quais mudanças internas vem acontecendo para melhor adaptação e atendimento às necessidades internas (gestão e funcionários) e externas. E, com esta pesquisa, demonstrar porque cada vez mais o diferencial humano se mostra essencial, uma vez que a implementação das mudanças necessárias somente será possível através e com as pessoas.

Para tanto, como objetivo geral busca-se identificar o contexto atual vivenciado pelas organizações que justifique a mudança de paradigmas organizacionais, as novas formas de gestão de pessoas necessárias e a tendências destas.

2. Referencial Teórico

As transformações da sociedade contemporânea caracterizam-se, principalmente, pela globalização. As informações e a velocidade com a qual elas atingem a sociedade espantam qualquer um que tenha vivenciado as décadas anteriores. Em razão da tecnologia e das facilidades que ela traz, os usuários dessas informações tornam-se cada vez mais exigentes, em todos os sentidos. Exigentes consigo, com os outros, com as coisas, com tudo, tornando o mundo tão exigente, ao ponto de, em algumas situações, os serviços e informações existentes sejam consideradas insuficientes.

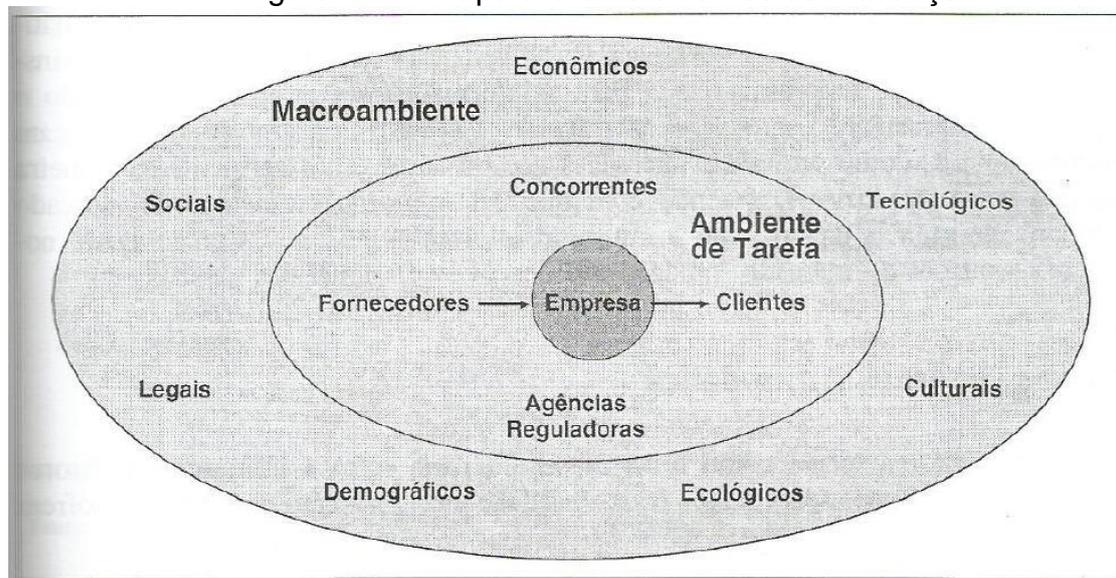
Conforme coloca Chiavenato (2003, p. 38),

as empresas operam e funcionam em um ambiente mutável e imprevisível. (...) O fato é que a globalização da economia não foi planejada ou criada pelas empresas e nem sequer foi almejada pelos governos. Ela simplesmente aconteceu e com uma rapidez incrível. A toda força. Ela surgiu graças à façanha da tecnologia da informação virtual que permite que a comunicação dê a volta ao mundo em centésimos de segundos.

A globalização está então presente no ambiente externo à organização e, como qualquer outro fenômeno externo (ver Figura 1) que venha a interferir ou

modificar o ambiente, afetará à organização e provocará nesta a necessidade de mudança, de adaptação ao novo.

Figura 1 – Principais fatores externos de mudança



Fonte: CHIAVENATO, 2003, p. 25.

As empresas devem manter um constante acompanhamento da evolução de todos estes fatores, apontados por Chiavenato (2003) na Figura 1, tanto os internos como os externos, para garantirem o seu funcionamento. Um gestor organizacional deve analisar os detalhes do entorno para aproveitar as oportunidades e superar os desafios que o mundo apresenta. É necessário conhecer a evolução econômica para prever as mudanças que poderão beneficiar ou prejudicar a empresa. É necessário estar atualizado sobre as novas tecnologias e sistemas de informação.

Como clientes, percebe-se que a atualização dos produtos e o surgimento de novos vão à mesma velocidade da informação, muitas vezes quando decide pela compra de um novo produto ele já foi substituído por outro mais sofisticado, com uma nova função adicionada. Todas as áreas da atividade humana estão sendo afetadas pelas grandes transformações ocasionadas pelo desenvolvimento tecnológico e científico.

Assim, a globalização é caracterizada por uma era de empresas baseadas na capacidade intelectual, a economia global é uma economia dinâmica em transição permanente. Pela primeira vez, na história da humanidade tudo se pode fazer em qualquer parte e ser vendido onde se queira. A economia global define o ponto de vista de todos os colaboradores que compõe a organização, modificando inclusive, a percepção dos envolvidos; possibilitando-lhes o confronto com a nova realidade sociocultural e conseqüentemente organizacional. Pode-se sinalizar que se vivencia atualmente a interdependência dos diversos atores envolvidos.

O que se vê então é um mundo com cenários em constantes alterações, resultantes não somente do avanço tecnológico e da globalização, mas sendo produzido também por aspectos relacionados à ecologia (sustentabilidade), aspecto este crescente e necessário. “O tema meio ambiente ultrapassa fronteiras geográficas e barreiras culturais; adquire dimensão internacional e é vigiado

mundialmente. As empresas não podem mais ignorar ou muito menos agir contra esse valor” (MOTTA, 2001, p. 24).

O ritmo dos negócios impulsiona as empresas para uma única saída: a mudança, tanto comportamental quanto organizacional, neste cenário o grande desafio está em conciliar, fazer o equilíbrio, entre aspectos do comportamento humano e organizacional atendendo às necessidades e expectativas de ambas as partes. Knapik (2006, p. 14) afirma que “estamos passando por uma era de constantes mudanças e a flexibilidade para aceitá-las e nos adequarmos a elas torna-se uma ferramenta poderosa nas organizações”.

No caso das organizações, aceitar as mudanças e agir de forma flexível significa quebrar paradigmas enraizados e construir novos métodos de trabalho e gestão. Conceitualmente, “paradigmas são referenciais, modelos que são utilizados para justificar ações e expressar crenças, medos, valores que orientam e explicam escolhas” (KNAPIK, 2006, p. 17).

Há tempos atrás, quando o ambiente não se apresentava tão mutável, não havia motivos para questionar a legitimidade e as formas de gestão das empresas. Porém, hoje o que se tem é uma incrível velocidade das transformações, tornando vital as organizações terem a flexibilidade para modificar conceitos, referências e modelos de gestão de modo a sobreviver no mercado.

De acordo com Knapik (2006, p. 18),

os paradigmas tem sua face positiva: orientam os indivíduos, pois são modelos, referenciais que os guiam e lhes trazem segurança. Porém, podem também “cegar” ou limitar o seu campo de visão, como a viseira que o cavalo usa para olhar sempre para uma mesma direção e que limita e condiciona a sua caminhada.

Ou seja, a organização deve estar atenta para que não “caia na cegueira” e deixe de adaptar-se.

Maximiano (apud KNAPIK, 2006, p. 20 e 21) descreve que as principais mudanças de paradigmas, no início do século XXI, estão relacionadas aos fatores abaixo:

- mudança no papel das chefias: achatando a hierarquia e diminuindo o número de chefes;
- competitividade: criou-se um mercado competitivo em escala mundial;
- interdependência: os países e as economias estão interdependentes;
- administração informatizada: a informática está presente em todos os processos administrativos e produtivos;
- administração empreendedora: a diminuição da estabilidade do emprego leva as pessoas a procurarem seu próprio negócio ou desenvolverem um perfil de empreendedor interno;
- foco no cliente: são os clientes que direcionam os produtos ou serviços;
- meio ambiente: a preocupação com as condições e a preservação do ambiente vem interferindo nas decisões empresariais;
- qualidade de vida: a preservação da saúde física e emocional tem preocupado os gestores dos novos modelos de gestão;
- emergência do terceiro setor: as ONGs representam agentes econômicos expressivos e devem ter uma gestão eficiente.

Por outro lado,

mesmo sabendo que precisam mudar, às vezes, as pessoas ou empresas relutam em aceitar os novos paradigmas, porque tem medo do novo ou receio de abandonar o velho, pois permanecer em uma zona de conforto e conhecida é mais fácil, não exige muito esforço, o que pode, entretanto, trazer estagnação” (KNAPIK, 2006, p. 18).

De modo a evitar a estagnação descrita acima, às organizações que buscam sobrevivência e crescimento não tem como ignorar este cenário de mudança e necessário tentar tornar menos traumática possível a transição, construir caminhos que facilitem não só a sobrevivência, mas, principalmente, o alcance de objetivos e metas.

Os desafios da gestão empresarial aliados ao contexto mundial mais veloz e complexo passam a solicitar estruturas organizacionais mais descentralizadas e flexíveis, capazes de oferecer respostas rápidas às constantes mudanças do ambiente. Torna-se necessário, portanto, desenvolver formas organizacionais mais cooperativas e integradas, atribuindo maior autonomia aos profissionais e aplicando novos mecanismos de motivação, em substituição àqueles praticados nas tradicionais burocracias.

Segundo Meister (apud KNAPIK, 2006, p. 118 e 119), os novos paradigmas na gestão empresarial sustentam mudanças como:

- organizações enxutas e flexíveis: as empresas são mais enxutas, mais planas e menos hierárquicas;
- economia do conhecimento: a qualificação passa a ser mental e aumenta a demanda por conhecimentos e pelo capital intelectual;
- rápida obsolescência do conhecimento: o mundo do trabalho exige um aprendizado contínuo; é preciso substituir o que conhecemos, já que o que aprendemos tem prazo de validade;
- empregabilidade: em troca de produtividade, os empregadores oferecem aprendizagem e desenvolvimento de habilidades no lugar de estabilidade; a segurança no emprego vem da manutenção das qualificações exigidas pelo cargo;
- educação global e permanente: espera-se que os trabalhadores continuem em um processo de aprendizado ao longo da vida; trabalho e aprendizagem sobrepõem-se.

Com novos paradigmas, desafios, exigências do mercado e em busca de resultado, o que se percebe são organizações visando se adaptar e desenvolver novas formas de gestão que possam atender às demandas atuais. Neste contexto, tem-se um crescimento da visão holística, com novos paradigmas, conceituando a empresa como um sistema dinâmico e orgânico, no qual “a cooperação impulsiona, move a empresa, que toda a equipe-chave deve conhecer as estratégias e metas da empresa e que delegar é ganhar poder” (KNAPIK, 2006, p. 18 e 19).

Indo ao encontro destas posições tem-se a concepção de Kanaane (2014), que assinala entre outros pontos:

“A proposta de uma organização holística é apresentada no intuito de permitir o desenvolvimento organizacional a partir do incremento ao potencial humano. Esta abordagem focaliza primordialmente a qualidade de vida, isto é, “a preservação da vida”. Para isto, é necessário o despertar da consciência individual e coletiva, com o intuito de influenciar as

organizações, numa espécie de mobilização mútua. A abordagem holística preconiza a administração participativa, devendo haver o respeito mútuo: empresa, indivíduo e sociedade, de maneira a considerar a vida acima de qualquer outro interesse.” (KANAANE, 2014, p. 121 e 122)

A busca por novas formas de gestão apresentam-se necessárias visto que, neste cenário organizacional, consegue-se claramente perceber que as tradicionais formas de gestão e métodos de trabalho mecanicistas já não atendem, o que leva as organizações a um novo cenário interno e relação com o externo. No quadro a seguir busca-se entender no que a visão holística se diferencia pontualmente em relação à visão mecanicista:

Quadro 1. Diferenças entre a visão mecanicista e a holística

Visão mecanicista	Visão holística
<ul style="list-style-type: none"> • A competição e a chave para o sucesso da empresa. • Sigilo nas estratégias, só a cúpula da empresa pensa e planeja. <ul style="list-style-type: none"> • Linha de produção • Foco na produção. • Eficiência em primeiro lugar. • A empresa é como uma máquina e as pessoas, as peças que compõem essa máquina. <ul style="list-style-type: none"> • A abertura e a transparência são secundárias. <ul style="list-style-type: none"> • Delegar representa perder poder. <ul style="list-style-type: none"> • Impessoal e burocrático. • Muitos níveis hierárquicos • O controle de qualidade é responsável pela qualidade. <ul style="list-style-type: none"> • O melhor vencerá. • O lucro vale mais que o meio ambiente. <ul style="list-style-type: none"> • Paternalismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A cooperação é a chave do sucesso da empresa. • Transparência com as estratégias e todo o pessoal chave participa das decisões. <ul style="list-style-type: none"> • Células de trabalho. • Foco no cliente • Flexibilidade em primeiro lugar. • A empresa é um sistema dinâmico e vivo. • A abertura e a transparência são ferramentas de sucesso. <ul style="list-style-type: none"> • Delegar representa ganhar poder. • Organização baseada em pessoas. <ul style="list-style-type: none"> • Poucos níveis hierárquicos. • Todos são responsáveis pela qualidade. <ul style="list-style-type: none"> • O grupo vencerá. • Lucro e meio ambiente podem ser compatíveis. <ul style="list-style-type: none"> • Profissionalismo.

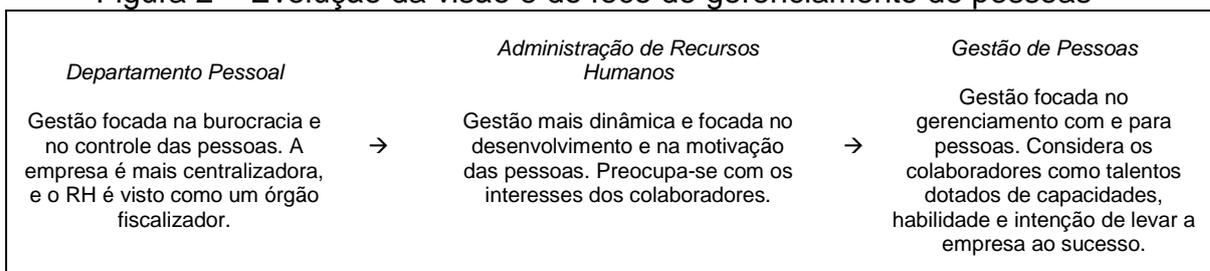
Fonte: KNAPIK, 2006, p. 19 e 20.

A gestão holística propõe uma integração de conceitos defendidos por outros modelos de administração, como: a valorização da intuição, preconizada pelo modelo japonês; o desenvolvimento pessoal, defendido pela administração por objetivos e a interação valorizada pelo desenvolvimento organizacional.

Neste modelo holístico, o gestor orienta a equipe para que juntos possam estabelecer as diretrizes; age de modo mais estrategista visando a perenidade da organização e não somente o lucro rápido, tem visão de futuro e de novos negócios.

E não somente o gestor muda, atualiza-se ao novo cenário, mas também a gestão da área de Recursos Humanos deixa de ser uma área voltada à burocracia, vista como fiscalizadora, passando a ter papel estratégico no gerenciamento das pessoas, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – Evolução da visão e do foco do gerenciamento de pessoas



Fonte: KNAPIK, 2006, p. 40.

Na visão de Motta (2001), é possível inclusive sugerir como serão alguns fatores relacionados às pessoas nas organizações do futuro:

Quadro 2. Recursos humanos na organização do futuro

FATORES	PASSADO → PRESENTE	PRESENTE → FUTURO
Concepção do funcionário	recurso humano	pessoa talentosa
Carreira e progresso	crescimento no emprego: perseguir alternativas conhecidas	aumento da empregabilidade: criar o próprio futuro
Avaliação	chefias	aberta e coletiva
Formação e conhecimento	aprender o necessário: a empresa indica	autodesenvolvimento (habilidades múltiplas): o funcionário escolhe
Remuneração	variável: critérios individuais e grupais; incentivos financeiros e materiais	variável: incentivos e benefícios adaptados às expectativas individuais
Gestão de recursos humanos	centralizada: órgão especializado	descentralizada: repartida pelos setores empresariais
Cultura da gestão das pessoas	impessoalidade, exploração, estima e benevolência	personalidade, desenvolvimento e retribuição
Premissa da lealdade	à empresa	a si próprio

Fonte: MOTTA, 2001, p. 101.

Percebe-se então a busca de uma harmonia, até então inexistente e não objetivada, entre empresa e homem, resultando numa relação de respeito que implica em crescimento tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para o funcionário, trazendo satisfação de necessidades materiais e emocionais. E nesta busca, o gestor possui papel fundamental sendo o responsável para gerar e difundir uma cultura de aprendizagem contínua que ocasione o crescimento econômico, bem como a geração de novos conhecimentos e habilidades.

Exercer a função de gestor é gerenciar a mudança, sendo desafiado pela velocidade dos fatos e complexidade, tendo que compreender a necessidade de novos produtos e serviços, mas também voltar-se à equipe, às necessidades do coletivo e do indivíduo. O sucesso está associado à inovação tanto em resposta às variáveis externas como às questões internas da equipe.

Gerenciar a inovação é exercitar-se na liberdade de criar e progredir; estimular a produção de ideias novas e sua associação a problemas organizacionais; saber conviver com imaginações, contradições e questionamentos; buscar aderentes às novidades e eliminar e contornar resistências; e ver a autonomia e iniciativa das pessoas, seus erros e acertos como busca de novas soluções. Gerenciar a inovação é ser hábil em lidar com o conflito e com a frustração de ser mal compreendido; ser empreendedor, paciente e persistente em perseguir ideais e visões estratégicas; mover-se pelo desejo da diferença; e ser tenaz na busca da novidade e na dedicação ao bem comum. (MOTTA, 2001, p. 220)

Com a consciência de que o gestor tem seu papel fundamental neste novo cenário externo e interno, necessita considerar que a organização é influenciada pelo meio, que há uma mútua dependência entre organização e pessoas que nela trabalham. Conseqüentemente, o desafio de adaptação será uma constância na

vida das organizações, pode-se afirmar que o desafio é grande para se obter o sucesso futuro almejado.

A importância do papel do gestor e a necessidade de mudança em sua postura de trabalho são citadas por Kanaane (2014) que expressa que as lideranças precisam incorporar a seu papel profissional posturas mais flexíveis em relação às pessoas, interessando-se pelas pessoas, seus interesses e suas motivações.

Segundo o autor,

“as lideranças terão que considerar tanto os aspectos subjetivos – necessidades, expectativas, sentimentos dos funcionários – como as ações desempenhadas por sua equipe, como parâmetro para o desempenho profissional eficaz. Ao adotar tal concepção, a gerência estará propensa a assumir a administração voltada para o indivíduo.”
(KANAANE, 2014, p. 42)

3. Método

O desenvolvimento deste artigo foi baseado em pesquisa qualitativa, exploratória e bibliográfica, já que esse tipo de pesquisa é indicado para uma aproximação inicial a um problema a fim de entendê-lo inicialmente e poder-se, desse modo, prosseguir no aprofundamento de seu estudo. (SEVERINO, 2007)

Tal pesquisa exploratória descritiva se deu, sobretudo, na área de gestão de empresas, comportamento organizacional e psicologia organizacional e do trabalho. Segundo Vergara (2006, p.47), a investigação exploratória “é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Após leitura e análise de cada bibliografia procurou-se relacionar, mais especificamente, cada autor em relação ao objetivo proposto podendo então apontar, inclusive, aqueles que trouxeram um olhar significativo ao problema levantado.

4. Resultados e Discussão

Apresentou-se aqui um resumo de referencial teórico interligando conceitos sobre contextualização do cenário no qual estão inseridas as organizações atualmente, necessidade de mudança organizacional para adaptação a este novo ambiente, novos paradigmas, adequação da gestão focada nas pessoas e novo comportamento do gestor. De acordo com a literatura, variáveis externas e um ambiente cada vez mais imprevisível obrigam as empresas a serem mais ágeis e assertivas em suas decisões e tal atitude se dá somente com a participação mais ampla das pessoas que fazem parte da organização.

Com tal processo de participação nas organizações será possível vivenciar os seguintes benefícios baseado em Kanaane (2014, p. 66):

- redução da alienação, pelo envolvimento do empregado, o que aumenta seu moral;
- aumento da eficiência, da eficácia e da produtividade, estimulando a harmonia no ambiente de trabalho;

- valorização da auto-estima dos indivíduos, o que propicia o crescimento profissional/pessoal;
- direcionamento para a auto-realização e auto-atualização;
- incremento da responsabilidade diante da execução do trabalho;
- estímulo e recompensa como decorrentes do intercâmbio de informações, que facilitam a comunicação.

Reconhecendo que há um novo cenário, entende-se que não cabe mais as tradicionais abordagens de gestão centralizadas e distante das pessoas, se o mundo mudou lá fora só cabe a organização mudar o interno focando seu resultado e sobrevivência no mercado.

É natural que o contexto aqui apresentado continue em processo de mudança, com perspectivas e desafios para as organizações, gestores e funcionários, sendo necessária uma adaptação muito rápida, uma vez que novas tecnologias devem surgir, inesperadas e surpreendentes. Todos deverão conseguir conquistar a capacidade de se moldar a mudanças.

Assim, percebe-se que para que uma empresa possa sobreviver no mercado globalizado, hoje e no futuro, é necessário ter flexibilidade, criatividade e habilidade para se adaptar e conseguir trabalhar de forma eficaz em diferentes situações e com grupos de pessoas diferentes. De entender e valorizar pontos de vista diversos e adaptar sua própria visão aos cenários que se apresentam. Uma empresa flexível adapta seus processos, produtos e negócios às necessidades do mercado e do cliente. É uma característica cada vez mais fundamental no atual cenário global de instabilidade econômica e grande evolução tecnológica.

O estilo de gestão também obrigatoriamente passa a ser mais flexível, baseado em decisões que acompanham as mudanças conjunturais. E, para tanto, o importante é não só trabalhar com a antecipação do futuro, mas com paradigmas, as âncoras do passado que estão prejudicando o caminho da flexibilidade.

5. Considerações Finais

A globalização, as inovações tecnológicas, as transformações sociais, os contextos político e econômico, a competitividade, dentre outros fatos atuais dominam a sociedade contemporânea e mudam significativamente a vida das pessoas e das organizações. No caso das organizações, levam às mudanças nos modelos de gestão de pessoas mais participativo, flexível, descentralizado, preocupado em reter, desenvolver e manter sua equipe.

Contudo isto não significa mudança em todas as organizações, ainda encontram-se empresas que mantem um enfoque impessoal, estão focadas no controle e acreditam que desta forma se manterão no mercado. Contudo, acredita-se que será uma questão de tempo, ou elas mudarão sua postura, sua forma de gestão, para buscar sua sobrevivência e viabilidade futura ou encontrarão o insucesso.

Percebe-se que a intensidade da competição, a vulnerabilidade de mercados, a versatilidade do cliente e a mudança tecnológica farão a cada dia mais da mudança a essência da gerência. Cada vez mais as organizações serão submetidas às novas invenções, criações e tecnologias, levando seus gestores e funcionários a fazerem novas reflexões, terem uma nova maneira de agir e estarem bem informados, pois são muitos os desafios.

Pois o certo é que o contexto socioeconômico cultural mudou acentuadamente e está mudando e mudará cada vez mais. Por esta razão, as organizações, suas estruturas e profissionais devem estar predispostos para tal, pois serão as mudanças que tornarão as empresas ágeis e competitivas. As pressões exercidas pela globalização obrigarão as organizações a se tornarem cada vez mais flexíveis, inovadoras e velozes.

Entende-se que o alcance da eficiência e da eficácia das organizações frente a estas variáveis externas será essencial o olhar para dentro, com atenção diferenciada e de valor para as pessoas, pois estas sim são e serão o grande diferencial competitivo. O resultado previsível é que gradativamente o conhecimento e as habilidades passam a ser a única fonte de vantagens competitivas. Assim, para atender às necessidades do mercado, da organização e da equipe é necessário buscar outras formas de gestão que possam olhar o todo. Adotando o enfoque de organização flexível e participativa, tendo como foco principal a aprendizagem organizacional e a implementação da gestão de pessoas.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

DRUCKER, Peter F. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FISCHER, Rosa Maria. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 2014.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpex, 2006.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional: a teoria e a pratica de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

RIBEIRO, Carlos Bruno Alves. **As organizações Contemporâneas e a Adaptação dos Gestores em Ambiente Instável**. 2012. Disponível em: <<http://carlosbrunoribeiro.blogspot.com.br/>> Acesso em: 05/03/2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ZANINI, Marco Túlio. **Desafios da gestão contemporânea**. 2010. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=164>> Acesso em: 05/03/2016.