



IMPLICAÇÕES DOS PARADIGMAS DA GESTÃO INDUSTRIAL NA FORMAÇÃO DE UMA COOPERATIVA DE TRABALHADORES

Vanderli Correia Prieto (USP)
vanderli@prietoassociados.com.br
Evandro Prieto (USP)
evandro@prietoassociados.com.br
Marly Monteiro de Carvalho (USP)
marlymc@usp.br

O presente trabalho trata do estudo do processo de transformação da Organização Alfa, uma cooperativa de trabalhadores do segmento industrial, cujos cooperados vêm da experiência de serem funcionários de uma grande forjaria. O estudo se dá no contexto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Trata-se de uma das primeiras ações que foram tomadas pela organização, após a sua constituição e que pela sua natureza tem impacto direto na configuração do sistema de gestão organizacional. O estudo procura identificar os elementos facilitadores e dificultadores desse processo. A opção metodológica é o estudo de caso. Os resultados evidenciam a dificuldade de introduzir os valores compatíveis com a sociedade de economia solidária devido aos modelos mentais do paradigma da estabilidade vivenciados pelo grupo. Também demonstram os benefícios da introdução do SGQ no alcance dos objetivos estratégicos e na organização do sistema de gestão.

Palavras-chaves: Auto-gestão, Economia Solidária, Cooperativas, Cultura Organizacional, Mudança

1. Introdução

Até a década de 60, a visão de mudança organizacional refletia a visão de controle, como função mais importante, e o asseguramento da capacidade de reprodução de rotinas e procedimentos. Os parâmetros que descrevem esta visão da organização podem ser compreendidos pela metáfora das organizações vistas como máquinas, proposta por Morgan (1996). O processo de mudança era visto, sobretudo, como um projeto isolado e esporádico, instaurador de alterações pontuais em algum aspecto da estrutura ou em alguma etapa do processo tão somente; focada principalmente nos aspectos que poderiam impactar a capacidade produtiva. Até então, a mudança era considerada como um fenômeno de difícil administração, dado que o paradigma predominante, da estabilidade, preconizava a perenidade e o gigantismo das organizações.

A ênfase nos processos de mudança ganhou força com a adoção dos programas de qualidade e produtividade, impulsionado pelo sucesso do “modelo japonês”. O mundo empresarial das décadas de 1970 e 1980 passou a privilegiar as técnicas de gestão da manufatura e a reconhecer a importância da cultura organizacional para obter o comprometimento das pessoas com os procedimentos de mudança (FLEURY; FLEURY, 1995).

A partir dessa década, a modificação gradativa dessa visão reconduziu as organizações para modelos de gestão, nos quais a mudança organizacional passou a ser conceituada, concebida e gerenciada como um processo contínuo de transformação, conforme explicitado por Fischer (2002). Trata-se de um contexto de aumento expressivo da *complexidade do trabalho* e de uma necessidade de predominância da *confrontação aos eventos* (aquilo que ocorre de surpreendente e de imprevisível em uma situação industrial) sobre o respeito à normas rotineiras (ZARIFIAN, 1996).

O paradigma da transformação pressupõe que o esforço de direcionamento de uma organização deve estar voltado para o aperfeiçoamento contínuo, e não para a estabilidade de normas, padrões e regras previamente instaurados e tornados rotineiros.

O presente trabalho trata do estudo do processo de transformação da Organização Alfa, uma cooperativa de trabalhadores do segmento industrial, cujos cooperados vêm da experiência de serem funcionários de uma grande forjaria. O estudo se dá no contexto da implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade. Trata-se de uma das primeiras ações que foram tomadas pela organização, após a sua constituição e que pela sua natureza tem impacto direto na configuração do sistema de gestão organizacional.

O estudo procura identificar os elementos facilitadores e dificultadores desse processo. Considerando-se as diretrizes teóricas adotadas, os objetivos da pesquisa podem ser assim colocados: descrever o processo de mudança que, entende-se, passa do paradigma da estabilidade para o da transformação, identificar os fatores que facilitam ou dificultam a gestão da mudança, analisar as implicações da implementação do SGQ neste contexto.

A fundamentação teórica foi desenvolvida a partir dos seguintes termos considerados relevantes para o estudo: cultura e transformação, economia solidária e cooperativismo e sistemas de gestão da qualidade e são desenvolvidos na seção 2. Na seção 3 detalha-se a abordagem metodológica, na seção 4, a apresentação e resultados do estudo de caso e em seguida apresentam-se as considerações finais, tendo em vista os objetivos de pesquisa.

2. Fundamentação teórica

2.1 Cultura e transformação

Schein (1985) define cultura organizacional como sendo o

[...] conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. SCHEIN (1985:9).

O foco da definição proposta pelo autor recai sobre a internalização dos pressupostos pelo grupo. Ainda em sua concepção, a cultura organizacional é tida como um modelo dinâmico, sendo que a cultura, então, pode ser aprendida, transmitida e modificada.

A idéia da cultura organizacional como algo que pode ser modificado nos remete aos paradigmas que exercem influência sobre o modelo de gestão das organizações industriais, conforme abordado na seção introdutória deste trabalho, o que inclui os parâmetros que moldam a cultura das organizações.

Adizes (1991) enfatiza que a transformação tem como bases a aceitação da realidade e a movimentação em direção ao futuro. A transformação organizacional é um processo a ser conquistado pelas pessoas e se desenvolve através delas e do seu comprometimento com a mudança.

Morgan (1996) utiliza a metáfora das organizações enquanto sistemas que se auto-reproduzem (biologia) para expressar a característica de transformação das organizações. O autor defende a idéia de que as organizações devem dedicar considerável atenção para descobrir e desenvolver um apropriado senso de identidade, que irá moldar todos os aspectos do seu funcionamento, incluindo o seu impacto no contexto do qual faz parte.

Na visão de autores como Fischer (2002) e Garvin (1998), nas organizações modernas, a mudança é um dos processos organizacionais no qual está imbuída a idéia de continuidade, inerente, portanto, ao paradigma da transformação. Esses autores vêem a mudança como um processo que pode ser modelado e gerenciado.

Na opinião de Pettigrew (1989), o processo de mudança deve desenvolver a interação contínua e a regulação entre contexto, processo e conteúdo. O conteúdo representa a estratégia e as áreas específicas de mudança que são definidas considerando-se o contexto representado pelo ambiente organizacional externo e interno; o processo de mudança diz respeito às ações, reações e interações que são desenvolvidas buscando alterar o estágio atual da organização tendo em vista o futuro. O autor sugere que a articulação do processo de mudança, tanto da estratégia quanto da cultura organizacional, deve buscar a interação desses três aspectos organizacionais, buscando responder as questões '*o que mudar*' (conteúdo), '*o por que mudar*' (contexto) e '*o como mudar*' (análise do processo).

Fischer (2002) assume essa conexão como um pressuposto para a mudança, representado por duas engrenagens: a do direcionamento estratégico (por que mudar) e a da configuração organizacional (o que mudar) a qual se traduz no sistema de gestão da organização. Ambas agem de maneira interdependente no processo de alavancar a competitividade organizacional. Quanto ao processo de transformação organizacional (como mudar) a autora define que o mesmo deve ser ancorado pelos parâmetros de abrangência, integração e sustentação. A metodologia empregada na concepção e implementação do processo de transformação organizacional é sintetizada em um modelo de quatro etapas interdependentes e não

necessariamente seqüenciais: *auscultação*, *concepção*, *disseminação* e *sustentação*.

Na etapa de *auscultação* realizam-se os levantamentos e as análises de dados que ajudam a identificar as características dos processos de trabalho, os fluxos de comunicação e a interação entre as diferentes áreas organizacionais. Tem o objetivo de determinar os aspectos impulsionadores e restritivos dos sistemas de gestão e dos resultados atuais da organização.

No processo de *concepção* dá-se a idealização do processo de mudança, incluindo a revisão das diretrizes estratégicas, mobilização de pessoas, definição de planos de ação até a concepção da disseminação.

Com a etapa de *disseminação/adesão*, o processo amplia-se para todos os atores da organização, em eventos estruturados, visando alcançar os objetivos propostos com a adesão consciente dos participantes. Sistemas de avaliação do desempenho organizacional podem auxiliar na aferição dos resultados.

A etapa de *sustentação* envolve um conjunto de atividades com o propósito de efetuar o monitoramento e a avaliação das ações e do rumo do processo. A *auscultação* deve ser permanente, visando o aperfeiçoamento contínuo.

2.2 Economia solidária e cooperativismo

A economia solidária constitui-se em um modo de organização das atividades econômicas, que se caracteriza pela autogestão. Algumas características da autogestão que norteiam este tipo de organização, são:

- a igualdade entre os seus membros;
- todos os que trabalham são donos do empreendimento e também trabalham nele;
- a administração do empreendimento é coletiva e democrática;
- as decisões de maior importância são tomadas em assembleias de sócios, onde vigora o princípio "cada cabeça um voto";
- os dirigentes, quando necessários, são eleitos pelos sócios e podem ter seu mandato revogado por eles.

Segundo Singer (2000), a economia solidária também busca a mudança por ser um outro modo de produção, cujos princípios básicos são a propriedade coletiva ou associação do capital e o direito à liberdade individual. Ainda segundo autor, trata-se de um modo de produção alternativo ao capitalismo, que emerge como uma solução por pessoas em situação de risco de ficarem marginalizadas do mercado de trabalho.

As economias solidárias podem ser voltadas para serviços, distribuição ou produção. No caso da organização em estudo, trata-se de uma unidade social de produção de mercadorias, uma cooperativa de produção industrial, também conhecida como cooperativa operária de produção ou cooperativa de trabalhadores.

De acordo com a lei brasileira 5764/71, cooperativas são sociedades de pessoas que prestam serviços aos associados na qual as pessoas se obrigam a contribuir com bens ou serviços para o exercício de uma atividade econômica de proveito comum, sem objetivo de lucro.

Os valores e os princípios, juntamente com as idéias gerais, constituem a base doutrinária do cooperativismo. Segundo a International Co-Operative Alliance (2007), os princípios que comumente regem este tipo de organização são:

- Adesão livre e voluntária;

- Controle democrático pelos sócios;
- Participação econômica dos sócios;
- Autonomia e independência;
- Educação, treinamento e informação;
- Cooperação entre cooperativas;
- Preocupação com a comunidade;

Mintzberg (2003) questiona a idéia do poder para todos presente neste tipo de associação. Segundo o autor, em tese, a descentralização do poder é completa quando o poder não está baseado em cargo ou conhecimento, mas na filiação. Todos participam igualmente da tomada de decisão, mediante voto ou consenso. No entanto, a menos que o conhecimento esteja uniformemente disperso, o poder não estará igualmente distribuído. E, ainda, alguns estudos sugerem que os trabalhadores não estão relamente interessados em assuntos não relacionados diretamente a seu trabalho.

2.3 Sistemas de Gestão da Qualidade

O conceito de qualidade deve ser compreendido como oferecimento de valor ao cliente e deve reforçar a posição competitiva da empresa em seu mercado de atuação. Os Sistemas de Gestão da Qualidade devem estar alinhados às estratégias de negócio, sendo desdobrados em diretrizes e objetivos organizacionais, que traduzam às necessidades dos clientes a todos os níveis da estrutura organizacional (AKAO, 1997; CARVALHO et al, 2005; MERLI, 1993; PRIETO, 2006).

O conceito da qualidade se torna realidade no âmbito organizacional à medida que se torna operacionalizável nas práticas de gestão. Surge, então, a necessidade de gerenciar o conjunto de atividades relativas à qualidade. Daí a definição da qualidade como sistema (PRIETO, 2002). Segundo a NBR ISO 9000, na versão 2000, define-se gestão da qualidade como o conjunto de atividades coordenadas para dirigir e controlar uma organização com relação à qualidade. Qualidade, por sua vez, é definida como a habilidade de um conjunto de características de um produto, processo ou sistema em atender aos requisitos dos clientes e outras partes interessadas.

A série de normas ISO 9000 é composta por quatro normas principais. Dentre elas, a norma ISO 9001:2000 pode ser encarada como um modelo para construir sistemas de gestão da qualidade. Esses modelos, segundo Ferreira (2005), têm como finalidades principais a garantia da qualidade externa e a garantia da qualidade interna. Como garantia da qualidade externa entende-se a garantia ao cliente de que a organização tem um sistema implementado que garante o fornecimento de produtos e serviços nas condições acordadas. Já a garantia da qualidade interna visa oferecer à alta administração a certeza de que as operações e os processos internos estão sendo realizados segundo o planejado e que está em andamento um processo de melhoria contínua.

No âmbito deste trabalho, estabelece-se uma relação entre os modernos SGQ e o paradigma da transformação, destacando-se: (1) qualidade não pode ser obtida por um esforço isolado de uma única área e não está restrita a ações em um único nível organizacional; (2) a melhoria da qualidade deve levar a aumentar a eficácia e eficiência organizacional, dentro de um contexto de mudança constante e aperfeiçoamento contínuo.

3. Abordagem metodológica

A abordagem de pesquisa foi desenvolvida tendo em vista os objetivos conforme definidos na

seção introdutória e resgatados nesta seção.

O presente trabalho trata do estudo do processo de transformação da organização aqui denominada Alfa, uma cooperativa de trabalhadores do segmento industrial. A organização se insere neste contexto à medida em que os trabalhadores encontram-se em um processo de transição do paradigma da estabilidade vivenciado na ex-empresa da qual eram funcionários, para o da transformação, assim identificado devido a natureza da sociedade na qual estão ingressando e o contexto de competitividade do setor automotivo.

O estudo procura identificar os elementos facilitadores e dificultadores desse processo de transição, no contexto da implementação do Sistema de Gestão da Qualidade ISO 9000.

Os objetivos da pesquisa foram assim colocados: descrever o processo de mudança que, entende-se, passa do paradigma da estabilidade para o da transformação, identificar os fatores que facilitam ou dificultam a gestão da mudança, analisar as implicações da implementação do SGQ neste contexto.

Com o propósito de alcançar os objetivos definidos, utiliza-se o método qualitativo de coleta e análise dos dados, cujo emprego justifica-se pela compatibilidade com o tema proposto, na medida em que a pesquisa qualitativa permite analisar aspectos subjetivos, como percepções, compreensão do contexto organizacional e dinâmica das interações grupais por intermédio de seus significados para as pessoas (RICHARDSON, 1989).

Utiliza-se o método do estudo de caso e seu planejamento se deu conforme proposta de (YIN, 2005).

As técnicas de coleta de dados incluem observação direta dos acontecimentos, entrevistas e análise de documentos. Foram realizadas entrevistas com o Conselho Administrativo para resgatar o histórico de formação da cooperativa e seus objetivos, também entrevistas com os cooperados em todos os níveis para compreensão do sistema de gestão em andamento. Dentre os documentos analisados encontram-se: a ata da assembléia de formação da cooperativa, o registro das auditorias do SGQ, os manuais e procedimentos do SGQ e o planejamento estratégico.

A análise dos resultados será realizada confrontando-se os resultados com o levantamento teórico.

A pesquisa relata o processo de intervenção na organização, seguindo as etapas do modelo de processo de transformação proposto por Fischer (2002) e relatado na seção teórica 2.1, envolvendo: auscultação, concepção, disseminação e sustentação. A articulação do processo de mudança foi construído buscando responder às questões: 'o que mudar' (conteúdo), 'o por que mudar' (contexto) e 'o como mudar' (análise do processo) – seção de fundamentação teórica 2.1.

4. Apresentação e análise dos resultados

A Empresa Alfa é uma Cooperativa de Trabalhadores Industrial, que atua no segmento de conformação de metais pelo processo de extrusão a frio. Atua nos segmentos de autopeças, correntes industriais e no mercado de forjados em geral.

A cooperativa foi fundada em 2002, oriunda de uma forjaria cujos proprietários foram impedidos, judicialmente, de continuar no controle dos negócios, após um processo de prejuízos financeiros, iniciado em meados dos anos 1990, que resultou em dívidas trabalhistas e débitos de infra-estrutura básica, como água e energia elétrica, entre outros. A empresa

existia há 53 anos e foi a primeira forjaria a frio voltada para o setor automotivo. A empresa chegou a ter setecentos funcionários, dos quais, no fim da década de 90, eram 121.

A cooperativa arrendou o prédio e o maquinário em contrato de cinco anos, renováveis automaticamente por outros cinco. Em contrapartida, paga aos seus ex-proprietários 5% do faturamento mensal.

Dos 121 funcionários, 89 tornaram-se cooperados, três meses depois outros 9 desistiram. A gestão da cooperativa é composta por dois conselhos: o administrativo, com mandato de três anos e obrigatoriedade de renovação de pelo menos um terço da equipe em cada eleição, e o fiscal, com gestão de um ano e obrigatoriedade de renovação de dois terços. As pessoas que compõem o conselho administrativo também exercem os seguintes cargos de direção: Presidente, Diretor Financeiro, Diretor de Produção e Supervisor Comercial.

Conforme proposto no levantamento teórico, entende-se que mudanças no contexto do paradigma da transformação devem levar ao aperfeiçoamento contínuo, precisam ser internalizadas pelas pessoas e devem levar em consideração o contexto organizacional. Neste sentido, um dos pressupostos básicos a serem considerados é a integração entre a estratégia organizacional e o modelo de gestão.

Na empresa em questão, o ‘o por que mudar’ advém do contexto do mercado automotivo. Neste mercado uma empresa não certificada não está autorizada a iniciar novos desenvolvimentos de produtos. Além disto, a empresa entende que a certificação ISO 9000 pode transmitir aos seus clientes a imagem da cooperativa como a de uma empresa que optou por uma gestão profissionalizada, o que pode contribuir para distanciar-se da imagem deixada pela empresa antecessora. A opção pela implementação do SGQ partiu de uma decisão estratégica, aprovada em assembléia, como sendo uma condição para se integrar a cadeia de fornecedores de suprimentos automotivos.

Enquanto a decisão de ‘o porque mudar’ é estratégica e visa garantir a competitividade externa, a decisão de ‘o que mudar’ deve fortalecer os elementos internos da gestão organizacional. Inicialmente, o conteúdo da mudança foi definido pelos requisitos da Norma ISO 9001:2000: Responsabilidade da Administração, Gestão de Recursos, Realização do Produto e Medição, Análise e Melhoria.

O conteúdo da mudança foi detalhado na etapa de auscultação. Iniciou-se pela realização de um diagnóstico, registrado em formulário específico para este fim. Verificou-se que os problemas enfrentados pela gestão da ex-empresa impactaram a sua gestão administrativa. De maneira em geral todos os itens propostos pelas normas ISO 9001 foram incluídos no conteúdo da mudança. Outros itens relevantes do diagnóstico e que têm relação com a natureza e o contexto da formação da organização são:

- Alta motivação da presidência e influência pessoal sobre os demais cooperados;
- Escassez de mão de obra técnica;
- Baixo grau de escolaridade;
- Conhecimento sobre o trabalho a ser realizado baseado nos anos de experiência;
- Formação profissional de acordo com o paradigma da estabilidade;
- Mentalidade de empregado, não de dono do negócio;
- Uma certa descrença de que um grupo recém constituído pudesse alcançar a certificação, dados os resultados frustrados de uma tentativa de implementação na ex-empresa;
- Capacidade produtiva ociosa e ‘pressão’ de possíveis clientes pela rápida adequação às normas.

Com base no diagnóstico inicial, a concepção do projeto baseou-se na proposta de uma intervenção onde as mudanças pudessem ser assimiladas gradativamente pela organização, em 3 etapas, sendo:

- Etapa 1: requisitos básicos para garantir a qualidade do produto final;
- Etapa 2: abordagem de gerenciamento de processos chave e
- Etapa 3: consolidação da documentação e das práticas de controle e melhoria.

Foram formados grupos de trabalho responsáveis pela adequação dos requisitos da norma. O objetivo foi o de propiciar a internalização das decisões e práticas pelo próprio grupo.

Considerando-se o baixo grau de escolaridade das pessoas e a larga experiência na execução das tarefas, optou-se por uma linguagem o mais visual possível para a elaboração dos procedimentos operacionais.

Destacam-se as seguintes práticas implementadas como sendo relevantes para fortalecer o processo de gestão interna: (1) definição de um plano estratégico e desdobramento em objetivos de desempenho e (2) definição das competências necessárias para o exercício dos cargos e de um programa de treinamento

Na fase de disseminação/adesão aos trabalhos foram encontradas resistências quanto a lidar com processos administrativos em contraposição aos processos de manufatura de maior familiaridade para os envolvidos. Dada a demanda do mercado pelos produtos da empresa, o processo de implementação do SGQ foi acelerado. Alguns grupos não se mantiveram. Os trabalhos foram assumidos em parte pelo Analista da Qualidade e pelo Gerente Industrial.

A certificação em si teve um efeito altamente motivador sobre o moral dos cooperados, trazendo um clima de confiança. O objetivo estratégico de se inserir como organização fornecedora do mercado automotivo foi alcançado. Em um primeiro momento a organização se tornou fornecedora de empresa fabricante de sistemas de transição e suspensão. O faturamento da empresa cresceu 566% em dois anos. Na etapa de sustentação verificou-se que alguns processos, principalmente os que envolviam a gestão dos indicadores e os de ação corretiva e preventiva demoraram a serem incorporados à rotina. Um comitê para a Gestão da Qualidade foi definido e iniciou-se um processo de capacitação deste pessoal.

5. Considerações finais

Este artigo descreveu o processo de transição ocorrido na formação da Cooperativa de Trabalhadores Industrial Alfa.

Verifica-se que os parâmetros culturais vivenciados no paradigma da estabilidade são trazidos para a nova sociedade como modelos mentais. No caso analisado eles se manifestam, principalmente, pelo clima de desconfiança e pelo despreparo, e até mesmo desinteresse dos cooperados em assumir responsabilidades diferentes das que desempenham em suas atividades rotineiras. Neste sentido, o exercício do poder (de fato), que se pretende seja compartilhado de maneira igualitária, parece que vai se concentrando nas pessoas que tomam a coragem de se dispor a exercer novas funções, principalmente de coordenação.

Foi possível evidenciar que a implementação do SGQ trouxe benefícios à gestão organizacional tanto do ponto de vista da competitividade interna, quanto externa. Externamente ajudou a organização a se inserir no mercado automotivo. Internamente se mostrou um meio rápido para organizar os principais processos de gestão (planejamento estratégico, pessoas, infra-estrutura, processos operacionais e processos de melhoria) dentro

de uma visão sistêmica e de acordo com parâmetros que são aceitos mundialmente.

Referências

- ADIZES, I.** *Gerenciando as Mudanças: O poder da confiança e do respeito mútuos*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- AKAO, Y.** *Desdobramento das diretrizes para o sucesso do TQM*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS.** *Sistemas de Gestão da Qualidade - Fundamentos e Vocabulário - NBR ISO 9001*. Rio de Janeiro, 2000.
- CARVALHO, M.M.** et al (Org.) *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FERREIRA, J.J.A.** *Modelos Normalizados de Sistemas de Gestão*. In: CARVALHO, M.M. et al (Org.) *Gestão da Qualidade: teoria e casos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FISCHER, R. M.** *Mudança e Transformação Organizacional*. In: FLEURY, M.T.L. (Org.) *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Ed. Gente, p. 259 – 269, 2002.
- FLEURY, A.C.A.; FLEURY, M.T.L.** *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.
- GARVIN, D. A.** *The Process of Organization and Management*. Sloan Management Review. V.. 39, n. 4, p.33-50, Summer, 1998.
- INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE (ICA).** *Princípios do cooperativismo*. [on line] Disponível via WWW. URL: <http://www.ica.coop/coop/principles.html>. Arquivo capturado em 13 de Maio de 2007.
- MERLI, G.** *Eurochallenge: The TQM approach to capturing global markets*. Oxford: Information Press Ltd..UK, 1993.
- MINTZBERG, H.** *Criando Organizações Eficazes: estruturas em cinco configurações*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MORGAN, G.** *Imagens da Organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- PETTIGREW, A. M.** *A Cultura das Organizações é Administrável?* IN: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, p.145-153, 1989.
- PRIETO, V.C.** *Abordagem sistêmica para gestão e melhoria contínua*. *Revista Banas Qualidade* No 124 - Setembro/2002 - Pág. 24
- _____. *Análise de modelos de alinhamento estratégico interno*. São Paulo: 2006. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de pós graduação em Engenharia de Produção. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.
- RICHARDSON, R.** *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. São Paulo: Ed. Atlas, 1989.
- SCHEIN, E. H.** *Organizational Culture and Leadership*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SINGER, P.** *Economia solidária: um modo de produção e distribuição*. In: SINGER, P.; SOUZA, A.R. (orgs). *A economia solidária no Brasil: a autogestão como resposta ao desemprego*. São Paulo: Contexto, 2000.
- YIN, R.** *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, P. A** *Gestão da e pela Competência*. In: Seminário Internacional “Educação Profissional, Trabalho e Competências”, CIET – Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia. Rio de Janeiro: 1996.