

Estratégias de Desenvolvimento Organizacional: O Caso da Suppry Etiquetas

Maicon da Silva

RESUMO

Este artigo objetiva elucidar as estratégias de gestão visando o desenvolvimento organizacional, realizadas pela empresa Suppry Etiquetas que atua no setor gráfico, localizada no Vale do Taquari - RS. Primeiramente, enfatizam-se os aspectos conceituais e teóricos sobre desenvolvimento organizacional a partir de uma abordagem crítica das ações desenvolvidas pela empresa, tendo como foco principal as pessoas na aferição da eficiência das ações e dos respectivos resultados alcançados frente às dimensões do desenvolvimento organizacional. Metodologicamente, a pesquisa consistiu-se em um estudo de caso de cunho exploratório de natureza qualitativa. Dados primários foram coletados através de entrevista com responsável pela área de gestão de pessoas e documental. Os dados secundários foram coletados, através da pesquisa, desenvolvida com base em material publicado em livros, revistas, jornais e redes eletrônicas, material acessível ao público em geral. A interpretação dos dados primários se deu a partir da análise de conteúdo. Verificou-se, a partir dessa análise, que as estratégias gerenciais da empresa, embora existam novas e diferenciadas ações, está ainda alinhada à escola clássica de administração com influência da escola das relações humanas, sendo a multidimensionalidade sob olhar, um caminho a ser perseguido na prática e nos estudos para uma teoria do desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Desenvolvimento organizacional. Multidimensionalidade. Escola clássica. Escola das relações humanas.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objetivo analisar o desenvolvimento organizacional a partir de uma abordagem crítica analisando a complexidade organizacional, tendo como foco principal as pessoas na aferição da eficiência de ações e dos respectivos resultados alcançados frente ao desenvolvimento organizacional. Entretanto, esse estudo merece um olhar mais atento, voltado para a investigação em bases paradigmáticas, da sua coerência interna e das possibilidades que oferece em termos de pesquisa teórico-empírica.

Como as dinâmicas organizacionais em sua grande maioria são estudadas sob a égide do paradigma funcionalista com base na epistemologia positivista, há ainda uma visão mecanicista predominante. Essa é uma questão que está sendo revisada por vários estudiosos, porque já é iminente o entendimento de que as organizações são constituídas por relações sociais. As questões relativas às organizações não devem ser vistas como casuais ou meramente sistêmicas: estão relacionadas às questões humanas e devem ser singularizadas ao invés de coisificadas, universalizadas ou pré-determinadas (DAVEL; VERGARA, 2005).

Hoje, uma nova ciência das organizações aponta para outros caminhos vinculados a múltiplas possibilidades além da customização amplamente defendida pelo modelo de acumulação capitalista entendido como modelo econômico e de organização da produção. (RAMOS, 1989; TENÓRIO, 2007; TOFFLER, 1990).

A proposta acima visa a perceber o que está ocorrendo nos ambientes interno e externo da organização, contribuir para qualificar a análise e a tomada de decisão. Além de considerar a intervenção necessária para provocar a mudança, tornando a organização mais eficaz, adaptável às mudanças e conciliando as necessidades humanas aos objetivos e às metas da organização. Entretanto, percebem-se contradições e unidimensionalidade neste

processo.

A compreensão do fluxo de trabalho e de produção depende de como se entende a relação entre o trabalho e o capital e quais as implicações este pode trazer, no gerenciamento de pessoas. Considerando que estas relações são sustentadas pela exploração do trabalho pelo capital, que obedece a uma lógica eminentemente capitalista e produtivista, a gestão de pessoas nas corporações produz ausência de direitos e de dignidade do trabalhador (MEDEIROS; TEIXEIRA, 2014).

Faz-se, neste artigo, uma descrição das práticas socioambientais, efetuadas pela Suppry Etiquetas, nas quais se pode destacar logística reversa, selo carbono neutro, programa 5s. A análise concentra-se na área produtiva da empresa cujos elementos são compreendidos, enquanto limites de uma produção industrial de uma empresa do setor gráfico de pequeno porte, que serve como base para repensar as ações voltadas para as pessoas e meio ambiente como ponto de partida empírico para ações de desenvolvimento organizacional.

Sob esta perspectiva, através da elaboração de um estudo de caso de cunho exploratório, sobre as práticas de gestão realizadas pela empresa Suppry Etiquetas, tem como objetivo geral investigar sobre a seguinte problemática: como as práticas de gestão organizacional realizadas pela empresa Suppry Etiquetas evidenciam o desenvolvimento organizacional multidimensional?

Desta forma, o tema deste estudo justifica-se, pelo fato dos conceitos de Desenvolvimento Organizacional alinharem-se diretamente com o entendimento de que todos os membros da organização precisam ter a capacidade de construir de forma coletiva uma nova realidade organizacional, tornando assim a organização mais competitiva em seu mercado de atuação e mais agradável para seus colaboradores, através de uma visão multidimensional (econômica, social e ambiental), nesse sentido a empresa objeto do estudo apresenta práticas que se alinham com esses conceitos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MATRIZES DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÕES

Mais do que nunca, a capacidade de interpretar a história, detectando oportunidades e antecipando tendências, com disposição para gerir a proatividade, descentralizando a tomada de decisão, é uma das grandes virtudes profissionais essenciais dentro de uma organização, sendo essa uma exigência da nova era que se está vivendo, a era do conhecimento. Toffler (1980) afirma que, o momento identificado pela terceira onda, é a era do conhecimento, na qual se permite uma grande descentralização de tarefas. Esta fase é caracterizada pelo poder do cérebro, na qual a informação assume o papel de principal recurso econômico.

Dessa maneira, no atual ambiente de mercado, as empresas devem operar e difundir suas competências apresentando-se mais competitivas em seu mercado de atuação. Essa competitividade é estruturalmente mais complexa do que aquela na qual as empresas estavam acostumadas a competir. A competição entre empresas neste “novo” contexto do mercado depende do seu conhecimento e de sua competência. Por isso, a criação do conhecimento deve ser construída na organização, dentro de uma atmosfera de renovação de ideias e de compartilhamento mútuo, entre os colaboradores e a própria organização.

Para Kuntz e Gomes (2012), a aprendizagem nas organizações ocorre quando se verificam mudanças que se relacionam a atender às expectativas dos clientes internos, externos e de outras variáveis que podem vir a acontecer no dia a dia. Argote e Miron-Spektor (2011) postulam que a aprendizagem organizacional tem sua origem através da aquisição de experiências e está relacionada a aspectos cognitivos ou comportamentais, que podem ocorrer por conhecimentos tácitos, explícitos ou pela combinação de ambos, desencadeando

processos que geram mudanças das pessoas a curto médio e longo prazo.

Nesse contexto as empresas possuem conhecimentos disseminados e compartilhados por todos. Porém, existem diversos conhecimentos pertencentes a pessoas, pequenos grupos ou áreas de trabalho. As empresas buscam identificar e codificar esse conhecimento do indivíduo e grupos, para torná-lo acessível a todos. Como este conhecimento está contido nas pessoas, tem que ser estabelecida uma linguagem comum, articulada entre os grupos da empresa para sua disseminação. Dessa forma o processo de aprendizagem, não ocorre de maneira contínua e permanente, pois segundo Sampaio (2016), esses eventos decorrem da necessidade e da disponibilidade de se trocar experiências e aprendizados, entre variados grupos dentro de uma organização.

De acordo com estas afirmações pode-se destacar como um fator importante dentro do processo de aprendizagem organizacional, a própria cultura de aprendizado, que deve ser uma abordagem estratégica que contemple a necessidade de políticas de aprendizagem nas organizações e a formação de pessoas capazes de gerir esse processo de forma que atenda as diretrizes organizacionais (BEYENE; SHI; WU, 2016; CASTAÑEDA, 2015).

2.2 CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

A abordagem do desenvolvimento organizacional surgiu em 1962 com intuito de facilitar o desenvolvimento e o crescimento das organizações. Sua visão é de comportamentalismo, característica que se refere à organização como um conjunto de atividades diferentes, realizadas por pessoas diferentes que trabalham em função de um objetivo comum, de forma dinâmica.

A dinamicidade do ambiente organizacional torna-se cada vez maior devido à necessidade de adaptação às mudanças que ocorrem na área científica e tecnológica, nos campos mercadológicos e de consumo, nas estruturas sociais, forçando as organizações a desenvolverem a capacidade de adaptar-se continuamente com o propósito de sobreviver, crescer e se desenvolver (ROBBINS, 2005).

O modelo de crescimento voltado para o desenvolvimento organizacional deve ser aquele que elabora, organiza, orienta e acompanha o desenvolvimento da organização de forma multidimensional, seguindo os princípios, estratégias, práticas e processos definidos pela organização, sendo que este modelo, quando articulado de forma correta, demonstra um processo contínuo de crescimento e desenvolvimento organizacional (VELOSO *et al.*, 2011).

Nesse sentido, as dinâmicas organizacionais e as teorias da administração tiveram forte influência após o período tecnoindustrial da matriz positivista com foco na sociedade do consumo. Neste período histórico a sociedade e as organizações eram comparadas a máquinas. Os mercados estavam em expansão, em termos teóricos e metodológicos buscavam-se modelos para generalização e tecnologias para aumento da produção com influência da teoria da burocracia e do tripé: burocracia, controle e eficiência.

Devido às mudanças sociais, econômicas e ambientais nas suas mais variadas dimensões, uma série de necessidades e de teorias foi se desenvolvendo com destaque para a escola das relações humanas que influenciou a tentativa de desenvolvimento de uma teoria do desenvolvimento organizacional. Além da teoria da complexidade e da visão sistêmica. Entretanto, ainda movimentos embrionários para o desenvolvimento de uma teoria do desenvolvimento organizacional multidimensional.

Na visão de Beckhard (1969), o desenvolvimento organizacional não é um conceito de fácil definição, sendo um termo usado para definir intervenções gerenciais para promover a mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos e com foco na eficácia organizacional. Nesse sentido, o desenvolvimento organizacional valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos de colaboração, a participação e o espírito de

investigação, em que os valores que embasam esse conceito são o respeito pelas pessoas, a confiança e o apoio, a equalização do poder, a confrontação e a participação (LEITE; ALBUQUERQUE, 2010).

Milkovich e Bourdreau (2010) definem o crescimento voltado para desenvolvimento organizacional como um processo de longo prazo que intervém positivamente na capacidade dos colaboradores, bem como a sua motivação. Assim, para uma organização crescer e se desenvolver, ela precisa crescer de forma multidimensional, atingindo o desenvolvimento em todos os aspectos, sendo está uma das exigências para as empresas se manterem competitivas.

A partir do momento que se está inserido em um mundo globalizado em que a tecnologia avança cada vez mais, o mercado de trabalho torna-se mais exigente e competitivo, e a concorrência entre as organizações é cada vez mais acirrada. Com todo esse processo de mudança e exigência, o fator humano passa a ser o principal diferencial da organização, ele é a chave principal para o crescimento e o desenvolvimento da empresa e é de extrema importância que se encontre métodos que propiciem o desenvolvimento organizacional contínuo dentro de todas as organizações em todas as suas dimensões.

As empresas buscam analisar seus processos de forma multidimensional, priorizando a flexibilidade, a autonomia e a liberdade, que propiciam a inovação e a criatividade de seus colaboradores, com a estabilidade e as regras e a padronização, que favorecem a disciplina administrativa e o controle gerencial. Para o modelo proposto, os agentes organizacionais podem conceber novos desenhos de estrutura e novas configurações administrativas que propiciem a competitividade da empresa e uma ambiência sociotécnica mais condizente com as necessidades humanas, isto é, uma organização empresarial que se afaste da tradição que imobiliza, da liderança carismática que se basta por si mesma e da impessoalidade da burocracia.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O delineamento metodológico, do estudo tem início com a descrição do tipo da pesquisa, segue com a descrição do caso que foi estudado, explica e define que tipo de instrumento foi utilizado para delimitar o estudo e, por fim, descreve como foi o processo e detalha o tratamento dos dados obtidos. Devido à amplitude deste trabalho, esta pesquisa adota como metodologia uma formulação do tipo pesquisa qualitativa exploratória, utilizando como método o estudo de caso, sendo está uma estratégia de pesquisa, pois este visa à compreensão detalhada de um fenômeno específico (YIN, 2015).

A pesquisa qualitativa, segundo Godoy (1995, p.58) considera “o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave, onde o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto”.

Já o uso do estudo de caso é adequado quando se pretende investigar o como? e o “porquê?” de um conjunto de eventos contemporâneos. O autor assevera que o estudo de caso é uma investigação empírica que permite o estudo de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos (YIN, 2015).

A pesquisa também observou questões que envolveram o desenvolvimento organizacional usando uma abordagem crítica e complexa de uma gráfica de impressão flexográfica, a fim de maximizar seu potencial humano. Buscou-se demonstrar que é possível uma empresa desenvolver políticas internas com foco no bem-estar das pessoas, buscando estabelecer estratégias a fim de atender as necessidades humanas dos trabalhadores e consequentemente aumentar a eficácia e a produtividade de toda organização.

A coleta dos dados primários foi realizada por meio de entrevistas semiestruturada em profundidade com a Gestora de Finanças (GF) e a Gestora de Recursos Humanos (GRH)

da empresa Suppry Etiquetas, ou seja, totalizando duas (2) entrevistas que foram aplicadas no dia 14 de setembro de 2018 *in loco*. Para a realização da entrevista semiestruturada, foi elaborado um questionário com cinco (5) questões sobre o desenvolvimento organizacional e suas conceituações. As questões foram elaboradas através de dados secundários, coletados no site da empresa e livros que tratam do referido assunto.

Os dados obtidos na entrevista e em observação na organização foram interpretados através de uma análise de conteúdo, para entendimento da totalidade das práticas de gestão nas esferas (econômica, social e ambiental), consideradas nesta pesquisa como multidimensionais (BARDIN, 1977).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA SUPPRY ETIQUETAS

A empresa Suppry Etiquetas destaca-se pela qualidade e pela agilidade em seu processo de impressão, com destaque para ações socioambientais, que são realizadas. Localizada na cidade de Estrela - RS, que é um dos polos de diversificação de maior crescimento no estado do Rio Grande do Sul, prestando serviço para clientes de todo o Brasil.

Seus diferenciais competitivos constituem-se em possuir um parque fabril com máquinas de última geração, profissionais capacitados e motivados e uma equipe de vendas atenta às necessidades mercadológicas, os quais se constituem em ingredientes que estão construindo e consolidando, ao longo do tempo, uma empresa que prima pela qualidade, pela ética e que aposta na parceria concreta, crescente na satisfação de seus clientes associados a práticas de gestão socioambientais.

A Suppry Etiquetas vem se reinventando em todos os seus processos, colocando as pessoas em um lugar de destaque. Nenhuma empresa atinge sucesso se não tiver colaboradores satisfeitos em seu ambiente de trabalho. O fator humano tem sido considerado o grande diferencial para as empresas vencerem a competitividade. É essencial investir em atividades que proporcione a melhoria da qualidade de vida de seus funcionários e atitudes que busquem o aperfeiçoamento do ambiente de trabalho. Daí a importância do desenvolvimento de ações que buscam melhorar o clima organizacional da empresa.

4.2 DISCUSSÃO DOS ACHADOS

A discussão dos resultados tem como base, ações realizadas pela empresa Suppry Etiquetas ao longo dos anos, que elucidam possíveis práticas de desenvolvimento organizacional. Essas práticas foram evidenciadas através da realização de entrevistas semiestruturada com a Gestora Financeira (GF) e a Gestora de Recursos Humanos (GRH).

Nesse sentido, as teorias sobre o desenvolvimento organizacional e suas conceituações estão voltadas para as práticas de gestão de pessoas, que estão inseridas nos processos da empresa Suppry Etiquetas, existindo uma percepção de que a cultura organizacional não é estática e permanente, podendo sofrer alterações, dependendo das condições internas e externas.

Embora, não conclusivo, pode-se expor indicativos de práticas de desenvolvimento organizacional, a partir de uma abordagem descritiva da importância destas práticas, ou seja:

[...] os processos organizacionais da empresa são desenvolvidos a partir da participação de todos com aprovação da direção, visando atender alguma necessidade de clientes ou dos colaboradores diretos ou indiretos (GRH).

[...] “os processos organizacionais da empresa são realizados de forma sistematizada

e organizada, todos eles são elaborados a partir da percepção de todos (GF).

Nesta mesma linha, uma das formas de mudar uma organização é modificar os sistemas dentro dos quais as pessoas vivem e trabalham, ou seja, a atmosfera psicológica que está intimamente ligada ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos seus integrantes (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para uma melhor compreensão, a Suppry Etiquetas busca relacionar as questões organizacionais com as pessoas, onde:

[...] a empresa está dividida por setor, cada setor possui os responsáveis pelas funções, porém as principais decisões de cada setor são tomadas em conjunto por todos os integrantes da equipe de trabalho (GF).

[...] as questões organizacionais estão relacionadas às dificuldades, necessidades das pessoas em seu meio. Quanto maior o número de pessoas, maiores serão as dificuldades e necessidades (GRH).

A dimensão crítica dessa área de conhecimento “não adota a priori a normatividade inerente às vigentes relações de poder, nem se conforma aos interesses dos detentores do capital e de seus intermediários” ela prioriza a participação de todos no processo de tomada de decisão (THIOLLENT, 2013).

Um dos grandes desafios do desenvolvimento organizacional abordado na teoria crítica seria a quebra do paradigma da monocultura da produtividade do trabalho que poderá dar lugar a uma ecologia produtivista centrada em outras formas de produção e em outros modelos de gestão. Desta forma, a Suppry Etiquetas vem passando por um processo de mudança ao longo dos anos, pois:

[...] o mercado está cada vez mais competitivo fazendo com que as empresas busquem uma melhor posição no mercado... (GRH).

[...] a empresa está sempre em busca de um melhor atendimento aos seus clientes e parceiros, e, conseqüentemente aspirando crescimento (GF).

A monocultura do saber e do rigor científico poderá ceder lugar a pluralidade de saberes de gestão. Defende-se ser possível implantar práticas de gestão no interior das organizações, cuja essência seja a da democracia participativa, na qual a lógica da monocultura da classificação social e das hierarquias é substituída pela ecologia do reconhecimento tanto de direitos quanto de saberes (FARIA, 2009).

A partir das ações descritas neste trabalho sobre a Suppry Etiquetas é possível promover formas simples da implantação de estratégias que tem as pessoas como foco principal do negócio e como agentes modificadores do ambiente que estão inseridas. Desta forma, a empresa está estimulando a gestão para o desenvolvimento organizacional, com ações inovadoras que ocorrem hoje cujo efeito repercutirá ao longo do tempo, podendo ser consideradas como técnicas que podem elucidar a gestão do conhecimento no desenvolvimento organizacional.

Seguindo essa linha, a busca por ações inovadoras sempre foi o foco da empresa, onde estas ações vão ao encontro das práticas socioambientais, através da:

[...] logística reversa: a empresa desenvolve parcerias com seus clientes, para que os mesmos nos enviem novamente estas embalagens para que possamos reaproveitar estas caixas em nossa expedição ... (GRH).

[...] compras locais: prioridade para fornecedores locais ou da região, com o

objetivo de diminuir a poluição trazidas pelos caminhões ... selo carbono neutro: tem o objetivo de medir o quanto de CO₂ a empresa gerou para atmosfera, e como troca são feitos plantios de árvores, para que compensar esse “desgaste” ... eliminação de copos descartáveis: cada colaborador recebeu garrafa e sua xícara (GF).

Castro, Tourinho e Golo (2011), afirmam que a administração contemporânea deve buscar conhecer a gestão do conhecimento e incorporá-la em suas práticas, a partir de uma visão sistêmica, em processos constantes de aprendizagem organizacional.

Disseminar o conceito de inovação de valor que as ações sugeridas podem gerar, para os autores e organização, revela-se como instrumento estratégico capaz de abranger as expectativas dos clientes, colaboradores e todos os envolvidos no processo, em relação à gestão que priorize o desenvolvimento organizacional.

Ao mesmo tempo, foi perguntado se a empresa Suppry Etiquetas apresenta algum diferencial competitivo em relação aos seus concorrentes:

Sim! Principalmente em relação à destinação dos seus resíduos, que é feito da maneira mais correta possível, ou seja, a maneira menos agressiva para o meio ambiente (GRH).

O diferencial da Suppry Etiquetas se dá pelas ações de cunho socioambientais, no qual a maioria das empresas do segmento não possui essa prática, fazendo com que seu trabalho fique restrito em clientes específicos, outro diferencial é participação de todos os colaboradores no processo de decisão, havendo um processo de decisão compartilhada (GF).

Sendo está uma das teorias defendidas por BOLTANSKI; CHIAPELLO (2009). Com trabalho desenvolvido, foi possível evidenciar uma mudança de atitude dos colaboradores da empresa, houve uma queda no absentismo, o trabalho em equipe ficou evidenciado nas atividades executadas diariamente onde as pessoas buscam se ajudar umas às outras, são realizadas reuniões mensais com todos os colaboradores a fim de coletar sugestões para melhorar ambiente interno. Todos os fatos citados legitimam todo processo de desenvolvimento organizacional que Suppry Etiquetas vem propondo.

Entretanto, com a lente epistemológica percebe-se que estas ações ainda são embrionárias e com herança positivista dos estudos e das práticas organizacionais. Percebe-se ainda uma visão de desenvolvimento muito alinhada à escola do desenvolvimento organizacional (DO), ou seja, gestão de pessoas para eficiência e eficácia organizacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Intenciona-se com este trabalho, apresentar as práticas de gestão para o desenvolvimento organizacional desenvolvidas pela empresa a curto e médio prazo, práticas estas que fogem dos modelos tradicionais de gestão de pessoas nas organizações e da rigidez hierárquica que diminuem a velocidade do fluxo de informações dentro da empresa, atrapalhando a inovação e o crescimento.

Considere-se que não há uma estratégia ideal para o desenvolvimento organizacional. Há modelos e estratégias mais ou menos adequados para determinadas situações ou problemas, em face das variáveis envolvidas e do diagnóstico efetuado. Da mesma forma, a organização é, em si, um subsistema em um ambiente que consiste em muitos outros sistemas, todos dinamicamente interdependentes.

A partir da análise do tema proposto, que envolve desenvolvimento organizacional fazendo uma análise descritiva dentro do processo flexográfico, procurou-se desmistificar alguns paradigmas que as empresas do setor enfrentam perante a sociedade com relação as

suas práticas de gestão de pessoas.

Percebe-se através da análise teórica e empírica que a empresa já tem indicativos de uma visão de gestão para o desenvolvimento organizacional através da preocupação com a gestão de pessoas e com práticas de responsabilidade ambiental visto que possui certificação carbono neutro entre várias outras ações nestas dimensões.

Ainda, essa pesquisa se limitou a estudar uma única empresa do Setor Gráfico, logo recomenda-se aplicar essa pesquisa em outras empresas do setor para buscar maiores evidências, que existe uma mudança no comportamento dos colaboradores, a partir do momento em que o ser humano e o meio ambiente passam a serem pontos centrais das decisões nos níveis estratégico, tático e operacional da empresa.

Recomenda-se também realizar um estudo longitudinal de forma a identificar se empresa irá melhorar seu resultado operacional para se certifica se os resultados se manterão com passar do tempo, ou se as pessoas precisam de outras ações para manter-se motivadas. Esse estudo precisa ser realizado em um longo espaço de tempo e não foi abordado nessa pesquisa.

REFERÊNCIAS

ARGOTE, L.; MIRON-SPEKTOR, E. Organizational learning: From experience to knowledge. **Organization science**, v. 22, n. 5, p. 1123-1137, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

BECKHARD, R. **Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos**. Edgard Blucher, 1969.

BEYENE, K. T.; SHI, C. S.; WU, W. W. The impact of innovation strategy on organizational learning and innovation performance: Do firm size and ownership type make a difference?. **South African Journal of Industrial Engineering**, v. 27, n. 1, p. 125-136, 2016. <http://dx.doi.org/10.7166/27-1-1308>.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, È. **The new spirit of capitalism**. Londres, Norva Iorque: Verso, 2005 [O novo espírito do capitalismo. São Paulo: Martins Fontes].

CASTAÑEDA, D. I. Condiciones para el aprendizaje organizacional. **Estudios Gerenciales**, v. 31, n. 134, p. 62-67, 2015. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>.

DAVEL, E; VERGARA, S. C. Desafios relacionais nas práticas de gestão e de organização. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 1, p. 10-13, 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as empresas gerenciam seu capital intelectual. **Rio de Janeiro: Campus**, 1998.

FARIA, J. H. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAPE**, v. 7, n. 3, artigo 8, Rio de Janeiro, set. 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

KUNTZ, J. R. C; GOMES, J. F. S. Transformational change in organisations: a self-regulation approach. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 1, p. 143-

162, 2012. <http://dx.doi.org/10.1108/09534811211199637>.

LEITE, N. R. P.; ALBUQUERQUE, L. G. A estratégia de gestão de pessoas como ferramenta do desenvolvimento organizacional. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 32-55, 2010.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. São: Atlas, 2010.

RAMOS, A. G. **A Nova ciência das organizações* uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. 11ª edição. **São Paulo: Pearson Precentice Hall**, 2005.

SAMPAIO, C. F. **Projetos interdisciplinares: concepções e práticas de docentes do Ensino Médio**. 2016. Dissertação de Mestrado.

TENÓRIO, F. G. **Tecnologia da informação transformando as organizações e o trabalho**. São Paulo: Editora FGV, 2007.

THIOLLENT, M. Estudos organizacionais: possível quadro referencial e interfaces. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 1, n. 1, p. 1-14, 2013.

TOFFLER, A. Powershift as mudanças do poder: um perfil da sociedade do século XXI pela análise das transformações na natureza do poder. **Rio de Janeiro: Record**, 1990.

TOFFLER, A. **A terceira onda**. Trad. João Távora. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980. (orig. TOFFLER, A. The third wave. Bantam Books).

VELOSO, E. F. R. et al. Gestão de carreiras e crescimento profissional. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 12, n. 1, p. 61-72, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.