



**O CHÃO DA FÁBRICA EM MAYO: UMA LIÇÃO PARA OS FUNDAMENTOS  
CIENTÍFICOS NO DEBATE DA CULTURA ORGANIZACIONAL  
CONTEMPORÂNEO.**

**THE FACTORY FLOOR IN MAYO: A LESSON FOR SCIENTIFIC  
FOUNDATIONS IN THE DEBATE OF CONTEMPORARY  
ORGANIZATIONAL CULTURE.**

José Orlando Lima de Morais<sup>1</sup>

**Resumo**

Este trabalho tem por finalidade discorrer sobre a gestão organizacional, instrumento de maior relevância no cenário atual do mundo do trabalho, por compreender que no trabalho e através deste é contado a trajetória das transformações sociais e a própria forma do homem ser concebido na interação fábrica-homem, relações trabalhistas e sociais, remontando um novo tecido cultural forjados em diversas pesquisas e estudos na área, consequentemente contribuindo de forma significativa com o aperfeiçoamento dos instrumentos para aprimorar as ferramentas, relações, comportamentos das empresas e empregados e influenciando positivamente a produção de novos bens culturais, sejam eles, materiais ou imateriais possibilitando novas práticas no mundo corporativo e organizacional para adequar estas aos celeiros das demandas sociais contemporâneas.

**Palavras-Chaves:** Taylorismo, Fayolismo, Fordismo.

**Abstract**

This work aims to discuss organizational management, an instrument of greater relevance in the current scenario of the world of work, to understand that in the work and through it is told the trajectory of social transformations and the very form of man be conceived in the factory- Man, labor and social relations, reassembling a new cultural fabric forged in diverse researches and studies in the area, consequently contributing in a significant way with the improvement of the tools to improve the tools, relations, behaviors of the companies and employees and positively influencing the production of new Material or immaterial, enabling new practices in the corporate and organizational world to adapt them to the granaries of contemporary social demands.

**Key-words:** Taylorism, Fayolism, Fordism.

---

<sup>1</sup> Universidade Lusófona de humanidades e Tecnologia-secretaria@conhecimentoeciencia.com

## **Introdução**

Este trabalho tem por finalidade discorrer sobre a gestão organizacional, instrumento de maior relevância no cenário atual do mundo do trabalho, por compreender que no trabalho e através deste é contado a trajetória das transformações sociais e a própria forma do homem ser concebido na interação fábrica-homem, relações trabalhistas e sociais, remontando um novo tecido cultural forjados em diversas pesquisas e estudos na área, conseqüentemente contribuindo de forma significativa com o aperfeiçoamento dos instrumentos para aprimorar as ferramentas, relações, comportamentos das empresas e empregados e influenciando positivamente a produção de novos bens culturais, sejam eles, materiais ou imateriais possibilitando novas práticas no mundo corporativo e organizacional para adequar estas aos celeiros das demandas sociais contemporâneas.

Essa premissa tem como oriente a experiência de Hawthorne realizada, entre 1927 e 1932, por Elton Mayo e seus colaboradores em uma fábrica de Western Electric Company, situada em Chicago, no bairro Hawthorne que tinha como objetivo inicial conduzir experimentos relacionando a luminosidade no ambiente de trabalho com a eficiência dos operários, medida pelo nível de produção, estendendo em uma outra fase da pesquisa os estudos com foco na fadiga dos trabalhadores, acidentes de trabalho, da rotação do pessoal e do efeito das condições físicas de trabalho sobre a produtividade dos operários.

Elton Mayo nesta pesquisa, através da escola de relações humanas em Hawthorne Chicago na década de 30, descreve os cenários mórbidos que constituía o chão da fábrica repletos de desmotivação para os trabalhadores o que implicava direto no processo de produção e com isso concluiu que este espaço precisava passar por uma reorganização e adequação, que ultrapassasse as barreiras do atendimento Fisiológico para também atender as necessidades psicológicas, para dar ao trabalhador a condição de agente mobilizador de processos em interação com o meio e os outros.

Neste bojo, o chão da fábrica tem sido um livro aberto que nos ensina e de onde temos tirado muitas lições para construir esta trajetória que estimula a humanização do trabalho a cada dia e que tem procurado colocar o homem como o principal ator nesta mola de engrenagem para a qual as transformações precisam estar a serviço.

Tal pesquisa se constitui como um marco de transformação na cultura organizacional nas mais diversas empresas e organizações em todo mundo, merecendo o

O Chão de Fabrica em Mayo: Uma Lição Para os Fundamentos Científicos no Debate da Cultura Organizacional Contemporâneo.

destaque neste artigo pela sua relevância social e por ser um marco de referência para a administração.

### **A administração no contexto das transformações sociais e conceituais.**

A professora Denise de Camargo na apresentação do caderno de Psicologia organizacional (UFSC 2009), faz um recorte que descreve bem as características do mundo global, como reflexo da organização do mundo do trabalho e das leis da economia para formatar os cenários apreciados na sociedade contemporânea, o contexto como tal possibilita ampliar o entendimento do percurso delineado que seguiram às lições apreendidas pelo trabalho de Elton Mayo entre outros autores, em especial nos conceitos estabelecidos pela escola de relações Humanas, quando diz:

As transformações ocorrem em todos os setores. A tecnologia, o cenário econômico e político, as concorrências e as tendências do mercado são exemplos de forças que atuam promovendo mudanças. Hoje em dia as organizações enfrentam um ambiente dinâmico e precisam acompanhar esse novo cenário ( Camargo, 2009 pág. 09).

O destaque em tela, feito pela professora Denise de Camargo resume a lógica que tem permeado a busca constante de muitos estudiosos da área de relações humanas com a formação de conteúdos que vem remontando o cenário que hoje nos possibilita compreender uma dinâmica que caracteriza a chamada sociedade moderna e até mesmo pós-moderna, que foi se configurando a medida das necessidades do homem por novos produtos e espaços, o que foi também influenciando nos instrumentos e mecanismo de trabalho assim como no trabalho e no trabalhador.

Apesar da descrição acima ser algo bem contemporâneo, não se pode negar para melhor entendimento da proposta do trabalho, o resgate histórico das marcas e formas de organização do mundo trabalho através de uma viagem milenar na longa trajetória do homem e sua forma de habitar e intervir no espaço geográfico para produzir as condições materiais de sobrevivência, que se inicia a 4.000 A.C com os Egípcios como bem descreve o autor Chiavenato na cronologia dos principais eventos dos primórdios da administração no livro introdução a teoria da administração (pág. 27, 2003 ).

O ensaio que nos traz o autor sobre a trajetória da história da administração como destaque, nos possibilita compreender que os princípios da administração tem

O Chão de Fabrica em Mayo: Uma Lição Para os Fundamentos Científicos no Debate da Cultura Organizacional Contemporâneo.

vido os mesmos por gerações, passando por aperfeiçoamento os método e as formas de abordagens, com novos contornos e mais precisão principalmente depois do advento da administração científica que tem como expoente o engenheiro americano Frederick W. Taylor no início do Séc.xx.

O autor destaca que, desde os primórdios até os dias atuais a administração tem como fundamentos, Planejar, Organizar e Controlar, e tem sido influenciada por Filósofos, Igreja Católica, Organizações Militares, Revolução Industrial, Economistas Liberais e Empreendedores diversos.

Com base nas premissas conceituais e os diversos lócus onde a administração acontece, as práticas em administração vem sendo influenciadas por diversas correntes de pensamento o que a tem tornado possível ampliar os conceitos e remodelar novas formas de manifestação das estruturas organizacionais para o gerenciamento dos processos administrativos, ganhando destaque a gestão organizacional. Para este contexto é importante destacar a concepção de alguns autores sobre o entendimento conceitual dos termos “gestão e organização” e por que estes termos convergem como partes intrínsecas de um mesmo processo para garantir as condições necessárias ao desenvolvimento do trabalho e conseqüentemente alcançar maior interatividade e produtividade, Trigueiros e Marques citado por ( Maximiano, 2009 pág. 11,) que conceitua administração dizendo[...] *“É o processo de tomar decisões sobre objetivos e utilização de recursos. O processo administrativo abrange cinco tipos de funções: planejamento, organização, liderança, execução e controle”*.

Neste particular Chiavenatto contribui destacando que:

A palavra administração vem do latim ad ( direção, tendência para) e minister ( subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original. A tarefa da administração passou a ser a de interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos da maneira mais adequada à situação e garantir a competitividade em um mundo de negócios altamente concorrencial e complexo. A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais (Chiavenatto, 2003 pág. 11)

É mister, compreender neste universo conceitual que o gestor é o malabarista no processo de produção pois, realiza o intercâmbio e permeia praticamente todas as etapas de um processo de produção que vai desde o Estratégico passando pelo tático e desce

O Chão de Fabrica em Mayo: Uma Lição Para os Fundamentos Científicos no Debate da Cultura Organizacional Contemporâneo.

até ao operacional para acompanhar e controlar. Portanto vital para o conjunto da obra no universo da produção.

Já organização segundo autor,

Constitui a forma dominante de instituição da moderna sociedade: são a manifestação de uma sociedade altamente especializada e interdependente que se caracteriza por um crescente padrão de vida. As organizações permeiam todos os aspectos da vida moderna e envolvem a participação de numerosas pessoas. Cada organização é limitada por recursos escassos e por isso não pode tirar vantagens de todas as oportunidades que surgem: daí o problema de determinar a melhor alocação de recursos. A eficiência é obtida quando a organização aplica seus recursos naquela alternativa que produz mais resultado (Chiavenatto 2003 Pág. 291)

A organização neste sentido, é toda e qualquer forma de agrupamento de pessoas que se unem em torno de um propósito e/ou bem comum e está presente em nossas vidas e praticamente em tudo o que fazemos no nosso cotidiano- família, trabalho e igreja- dentre outros. Mas é nas organizações de trabalho que o administrador entra em cena para construir os cenários para a equipe brilhar e para tanto prescinde de todos os recursos possíveis para organizar, ordenar o espaço para a produção do bem desejado (Trigueiros e Marques, 2009)

Para ampliar nossa reflexão acerca do nosso objeto de estudo, o aperfeiçoamento da gestão e gestão organizacional, observar-se que os dois conceitos complementares resultam em ações que se efetivam no mundo trabalho e nas práticas empresariais como meio/fim do propósito de toda organização. Neste sentido o trabalho torna-se a fonte inspiradora da produção e o homem como instrumento meio para alcançar esse fim, sujeitando-se pelo constado na pesquisa de Elton Mayo, que por muito tempo fora relegado a mero instrumento de mão de obra para impulsionar a máquina do progresso, convivendo com as piores condições de trabalho a ponto de desfigurá-los na sua humanidade, para dar vazão as bases de ostentação de riquezas e depois a constituição da mais valia alimento primordial do desenvolvimento capitalista, que tem perdurado por um bom período da nossa história e em muitos casos ainda persistem em algumas formas de trabalho, apesar de todos os debates e legislações que orientam as praticas trabalhista em especial em países como o Brasil.

As relações assim constituídas, entre administração e o trabalho vão inspirando debates e produção científica em diversas outras áreas do conhecimento como Sociologia, filosofia, Economia, Psicologia. Neste contexto, a filosofia e a ética olhando para este cenário de desenvolvimento principalmente do capital, lança um olhar crítico

O Chão de Fabrica em Mayo: Uma Lição Para os Fundamentos Científicos no Debate da Cultura Organizacional Contemporâneo.

sobre os conteúdos das relações no processo de produção- relação patrão empregado, explorados e exploradores e como o administrador atua para corresponder com presteza as demandas do mercado e como se postar como mediador entre os interesse do capital sempre voraz e as necessidades dos trabalhadores.

As organizações e o Mercado travam guerras particulares num processo de adequação e readequação em detrimento da constituição dos novos valores em ascensão, para o atendimento das tendências que se acumulam cotidianamente, o que dimensionam também novas roupagens na organização do trabalho, impactando diretamente no comportamento do trabalhador e nas habilidades requeridas.

A ciência econômica leitora dessa dinâmica do mercado é uma importante aliada do gestor possibilitando a compreensão das tendências deste mercado como afirmam os autores Mendes, Tredezini, Borges e Fagundes(2009, pg. 18) “[...] *Economia estuda maneira como se administram os recursos disponíveis com o objetivo de produzir bens e serviços, e como distribuí-los para seu consumo entre membros da sociedade*”.

Os autores citados afirmam que o mundo precisa dar um salto para equilibrar as forças entre crescimento econômico e desenvolvimento econômico e para isto o legado de conhecimento produzido por esta ciência de importância vital, para embasar gestões capazes de compreender que só com o equilíbrio dessas duas forças a economia poderá alcançar sustentabilidade e não sofrerem colapsos como estamos assistindo todos os dias às notas dos países outrora desenvolvidos serem rebaixadas aumentando mais ainda as incertezas na já tão frágil instabilidade da economia global, que tende aumentar o fosso da pobreza e da fome no mundo podendo mais uma vez dificultar a implementação de uma cultura organizacional que promova o bem estar dos trabalhadores.

Então como equilibrar as diversas variáveis sociais para também equilibrar as descobertas realizadas por Elton Mayo entre o atendimento das necessidades Fisiológicas e psicológicas do trabalhador? Como a administração tem si empoderado destas variáveis para ressignificar o seu papel nos cenários da sociedade globalizada?

A Psicologia Organizacional pondera alguns aspectos do processo de desenvolvimento da história do trabalho com um olhar voltado para o comportamento das pessoas com ênfase primordial na sociedade industrial que revolucionou as relações de trabalho no mundo e traz uma relevante contribuição para repensar os espaços do trabalho e as condições a que estão submetidos os trabalhadores e assim como as

O Chão de Fábrica em Mayo: Uma Lição Para os Fundamentos Científicos no Debate da Cultura Organizacional Contemporâneo.

variáveis que contribuem para aumentar a produção aliada a satisfação destes no interior das fábricas.

Uma Ciência nova que contrasta com a história da administração científica a partir dos trabalhos do pai da administração científica Frederick W. Taylor e tem como elemento inspirador a racionalização do trabalho no processo de fabricação no setor industrial, como afirma a professora Denise de Camargo (2009, pg: 23)

A priori utilizada meramente como instrumento para colaborar com a indústria no sentido de ampliar a produção cumprindo papel de planejar, selecionar, treinar trabalhadores para aumentar a eficiência no processo de produção como pontuado por Camargo.

*“A psicologia, para atender os objetivos da administração científica, passou a ser utilizada como ferramenta para análise do trabalho com objetivo de descobrir o melhor modo de fazer as coisas para planejar os métodos de trabalho, selecionar e treinar os trabalhadores. A análise do trabalho, também chamada de análise de cargo, é o procedimento utilizado para descrever tanto diferentes tipos de trabalho quanto as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades.” ( 2009,pg 24)*

A partir deste lócus de observação, o chão da fábrica tem sido um campo profícuo para análise de comportamento dos trabalhadores e das relações trabalhistas. A psicologia organizacional começa a incorporar conteúdo que vieram possibilitar uma identidade capaz de estranhar estes espaços e de certa forma adquirir liberdade conceitual capaz de ampliar seu campo de atuação, agora não mais aprisionada tão simplesmente a servir ou defender exclusivamente os interesses dos proprietários dos meios de produção, podendo inspirando novas relações trabalhistas, dando vazão aos achados da pesquisa e as descoberta de Hawthorne.

A pesquisa em Hawthorne, realizada por Elton Mayo Traz aos dias de hoje um significado todo especial, pois, representa marco histórico por trazer elementos para a reflexão o que tem possibilitado debates e encaminhamentos para mudar o paradigma do foco exclusivo nas ferramentas de trabalho e o trabalho em si, para os das relações pessoais nas organizações. Camargo, amplia esta concepção dizendo que:

Os resultados da pesquisa feita em Hawthorne definiram um novo período no mundo do trabalho, em que a produtividade é associada a valores de aceitação, de pertencer e ser reconhecido em um grupo. Foi neste período que a produtividade passou, pela primeira vez, a ser relacionada à interioridade do indivíduo, a seus valores e, principalmente, a seu desejo de aceitação, de pertencer harmonicamente a um grupo. ( pg: 31, 2009).

## O Chão de Fabrica em Mayo: Uma Lição Para os Fundamentos Científicos no Debate da Cultura Organizacional Contemporâneo.

Esta pesquisa possibilitou a construção de novos olhares no interior das fabricas com ajustes, desde as maquinas até as relações dos trabalhadores entre si e os processos de produção. Possibilito um leque de novas pesquisas contribuindo também para a formulação de novos conceitos e áreas de organização social como cultura organizacional, gestão de pessoas, treinamento, eficácia de liderança e tomada de decisão, avaliação de desempenho, planejamento do trabalho, programas de motivação, aprendizagem e satisfação no trabalho, programas de mudança comportamental, administração das situações de estresse profissional e outras situações de impacto na saúde dos trabalhadores. (Camargo 2009)

Essas demandas contribuíram com a busca constante por processo de gestão de pessoas nas organizações/Instituições que visam cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia.

Num mundo cada vez mais competitivo toda e qualquer organização/instituição precisam qualificar seus serviços bem como os seus produtos para está em evidência e por tanto partilhar das demandas do mercado para garantir sua sobrevivência e sucesso.

A gestão de pessoas para as instituições sejam elas públicas ou privadas compõem nos cenários atuais, pano de fundo para estruturação e encadeamento da produção e prestação de serviço que garantem e revelam a preocupação desta, para com os clientes atendidos. O reflexo do gerenciamento do processo de gestão de pessoas tem implicações diretas no sucesso ou não destas. Neste sentido a Gestão de pessoas permite que as organizações satisfaçam às necessidades dos funcionários e ao mesmo tempo reorganizem processos que demandam tempo e mão-de- obra com mais qualidade.

O investimento em gestão de pessoas possibilita maior facilidade na interação, mais autonomia nos serviços aos funcionários, personalização em massa e Integração da vida pessoal com a profissional; a melhoria dos processos organizacionais reduz os custos das transações entre usuários dos serviços ou produtos.

Hoje falar em gestão de pessoas implica também pensar a estruturação de redes de informação que integre o conjunto das ações/atividades que são exercidas pelas organizações dando aos gestores e interessados maior facilidades de acesso a todas as informações referentes a relatórios prestação de contas e demandas de serviços e bens.

Este auto-serviço on-line gera menos estresse e burocracia do que fazer tudo pessoalmente, sem contar com a economia de tempo, que poderá ser aplicado para desenvolver novas atividades; a melhoria dos serviços prestados à comunidade do local de trabalho: ao utilizar o portal da empresa/organização para realizar atividades pessoais

O Chão de Fabrica em Mayo: Uma Lição Para os Fundamentos Científicos no Debate da Cultura Organizacional Contemporâneo.

e profissionais no trabalho, o funcionário não necessita fazer isso em sua casa, o que o deixa mais satisfeito e demonstra maior comprometimento em suas tarefas, e com essa satisfação tende a trabalhar muito melhor (Hansen & Deimler, 2001).

No serviço público em especial, a gestão de pessoas ainda não é uma ferramenta que faça parte da agenda da maioria dos gestores públicos por ocasião das demandas políticas (partidárias) e as discontinuidades dos processos de gestão em vista que o estado brasileiro infelizmente não tem amadurecido as políticas de estado em detrimento das políticas de governo o que torna a estrutura administrativa instável.

O investimento em formação de servidores geralmente não é observado nos processos de transição de gestão e a administração pública com essa discontinuidade tem evoluído pouquíssimo e impactado na maioria das vezes de forma negativa na qualidade dos serviços que presta.

Vale também destacar que muitas ferramentas de gestão mesmo na administração pública e em especial na esfera federal vêm sendo aprimoradas, para dar mais celeridades nos processos de gestão e ainda atender alguns pré-requisitos de cobrança social por maior transparência e como meio para facilitar a comunicação entre os entes federados. Essas ferramentas colaboram para aprimorar o exercício democrático e envolver gestores e técnicos no acompanhamento dos processos e serviços prestados pelo Estado. Como instrumento de gestão aproxima as pessoas e organizações para um exercício de aprimoramento contínuo e fortalecimento institucional da gestão de pessoas e processos cada vez mais democráticos e com ampla participação. Acredita-se que este exercício possibilite e colabore com o envolvimento das pessoas como corresponsável e parte integrante da gestão e com a gestão pela qualidade da máquina pública.

Neste sentido Chiavenato (1994) afirma que existe uma grande diferença entre gerenciar pessoas e gerenciar com pessoas. No primeiro caso, as pessoas são o objeto da gerência, são guiadas e controladas para alcançar determinados objetivos. No segundo caso, as mesmas são o sujeito ativo da gerência, são elas que guiam e controlam para atingir os objetivos da organização e os objetivos Pessoais. *“Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que prime pela qualidade dos serviços prestados. Fisher & Albuquerque (2001, p. 16)”*

A gestão de pessoas é e precisa sempre ser um foco de atenção dos gestores em vista as rápidas mudanças que tem ocorrido em todos os aspectos da vida social e

O Chão de Fábrica em Mayo: Uma Lição Para os Fundamentos Científicos no Debate da Cultura Organizacional Contemporânea.

corporativa. Instar-se neste cenário é ter a capacidade de perceber o tempo e seus movimentos e construir os aparatos que respondam os desafios destas organizações frente as demandas emergentes.

As exigências organizacionais para adequação das políticas de gestão de pessoas têm passado por diversas transformações em toda a sua estrutura orgânica sejam elas, participação, ferramentas de gestão, metodologias e processo de formação/qualificação. Tudo isso implica no comportamento das pessoas, nas percepções temporais e espaciais das organizações, produtos e serviços para ordenação de uma nova cultura de gestão e gestão de pessoas.

Hoje a contribuição da psicologia organizacional permeia a sistemática da organização do trabalho em todas as instâncias, seja no serviço público ou privado e ao sair do chão da fábrica foi incorporada em todos os segmentos de trabalho e nos possibilita ajustar as condições de trabalho para resguardar o princípio da gestão democrática e participativa onde os trabalhadores se inseriram no processo e se vejam como co-autores na produção e rendimentos desta produção.

### **Conclusão.**

A guisa de conclusão pode-se dizer que as pesquisas de Elton Mayo e sua equipe em Hawthorne, apesar das críticas que sofrera por diversas correntes de pensamento, deixou um legado vivo, que abriu diversos legues de novas pesquisas que tem possibilitado ampliar o debate acerca da temática relações humanas nos mais diversos contexto da vida social e com musculatura para revisões constantes em virtude da Ascensão de diversos movimentos culturais que lutam por maiores e melhores espaços no tecido que compõe a estrutura da sociedade pós- moderna. Um legado que merece destaque para uma reflexão que considere o homem como mais valioso bem de uma organização.

### **Referências Bibliográficas**

Camargo, Denise de, **Psicologia Organizacional**/Denise de Camargo- Florianópolis: departamento de Ciências da Administração/UFSC: CAPES:UAB 2009

Chiavenato, Idalberto, **Introdução a teoria geral da administração : uma visão abrangente da moderna administração das organizações**/ Idalberto Chiavenato- 7. Ed.rev. e atual.- Rio de Janeiro: Elsever, 2003- 13ª Reimpressão.

O Chão de Fabrica em Mayo: Uma Lição Para os Fundamentos Científicos no Debate da Cultura Organizacional Contemporâneo.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. G. de. **Relatório de pesquisa tendências de mudanças na gestão de pessoas das empresas brasileiras: DELPHI RH-2010**. [São Paulo]: MBA, USP, 2001

HANSEN, T.; DEIMLER, M. S. **Cutting cost while improvinh morale with B2E management**. Sloan Management Review, p. 96-100, Autumm 2001. São Paulo, v. 6, n. 3, p. 122-130, mar./abr. 2002.

LIMA, H.K.B. (2008). **Gestão de Pessoas e qualidade de vida no trabalho no contexto do Poder Legislativo do Distrito Federal**. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, Brasil.

Trigueiro, Francisco Mirialdo Chaves, **Teorias da Administração 1**/ Francisco Mirialdo Chaves Trigueiro, Neiva de Araújo Marques- Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC: CAPES UAB 2009

Silva, Golias, **Sociologia Organizacional**, Florianópolis: departamento de Ciências da Administração/UFSC: CAPES:UAB 2010