

O PROCESSO DE REESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL E A BUSCA PELA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES: O CASO DO SETOR SUCROALCOOLEIRO

Márcia Regina Neves

Universidade Federal de São Carlos - Dep. de Engenharia de Produção. Via Washington Luiz, Km 235, Cep: 13565-905, São Carlos - SP, Fone: (016) 260-8237, Fax: (016) 260-8240, e-mail: pmrn@iris.ufscar.br.

Abstract

This article talks about the evolution of the way of thinking the production organization and the work force. The importance of the individual in the organization context is historically emphasized by the study of the human motivation.

A case of study was made on a sugar and alcohol destilary which is in process of organization. It was tried to emphasized the industries initiatives do improve the workers motivation by the Total Quality Program.

Finally, a few aspects, as strutural organization and specific details about the sugar and alcohol industry was discussed.

Área: Gerência de Produção

Key words: sugar alchol industry; total quality; motivation human

1. Introdução

Durante séculos, a abundância de mão-de-obra tornava desinteressante a utilização de outra forma de energia que não fosse a muscular. No entanto, a partir dos séculos XIV e XV, houve um crescimento populacional fora do domínio dos senhores feudais, com um conseqüente aumento na demanda por produtos. Tornou-se necessária a adoção de técnicas mais rentáveis, resultando no rompimento do corporativismo e no surgimento da manufatura e da burguesia. Os burgueses passaram a acumular bens materiais, poder político e conhecimentos técnicos, o que contribuiu para a queda do feudalismo e a ascensão do capitalismo. Nesta época, os proprietários do capital já haviam percebido que o lucro máximo poderia ser obtido através da coordenação de esforços em torno da organização industrial. (Canêdo, 1987)

Neste período, caracterizado pelo modo de produção artesanal, a força de trabalho era qualificada, e a organização era descentralizada, coordenada por um proprietário que mantinha contato direto com os consumidores, trabalhadores e fornecedores. As ferramentas utilizadas eram de uso geral e, a produção era por encomenda, de acordo com o desejo do cliente.

No entanto, segundo Womack et al. (1992), o custo elevado da produção, a baixa qualidade dos produtos e a ausência de recursos para o desenvolvimento de novas tecnologias foram consideradas como as principais desvantagens da produção artesanal. De acordo com ele, houve, então, a necessidade de mudar o modo de produzir.

As formas de obtenção de lucro estavam tornando-se, de certo modo, limitadas, sendo necessário a busca de novas alternativas para o aumento da produtividade. Isto

resultou no desenvolvimento de novas tecnologias, com a introdução da máquina nas unidades de produção.

Por outro lado, já no final do século XIX, surgiu a “Administração Científica”, proposta pelo engenheiro americano, Frederick W. Taylor, considerada como um novo modo de organizar a produção e o trabalho.

Taylor procurava substituir o empirismo e a improvisação que até então predominavam nas organizações, pela ciência e pelo planejamento. Para ele, o principal objetivo da administração era assegurar ao mesmo tempo o máximo de prosperidade para o patrão e para o empregado, o que seria possível com a diminuição dos custos de produção aliado ao pagamento de altos salários.

Chiavenato (1987) observa que a Administração Científica teve muitos seguidores, provocando uma grande revolução no pensamento administrativo e na indústria da época. A preocupação original de Taylor era tentar eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias americanas, elevando os níveis de produtividade através da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial.

Na Administração Científica, o estímulo financeiro era usado como principal meio de incentivo, para se obter uma maior produtividade por parte dos operários. A remuneração deve ser baseada na produção de cada operário, ou seja, o trabalhador ganha de forma proporcional à sua produção aumentando, assim, a produtividade da empresa.

No início do século XX, um outro americano, Henry Ford, desenvolveu um carro projetado para a manufatura (Modelo T). Ford conseguiu a intercambialidade das peças e a facilidade de ajustá-las entre si. Determinou também, que cada trabalhador realizasse uma única tarefa, tornando-o ainda mais especializado. Com estas inovações Ford já obteve ganhos de produtividade, mas foi com a introdução da linha de montagem, em 1913, que ele conseguiu os maiores ganhos. (Womack et al., 1992)

Com a especialização do trabalhador e o ritmo do trabalho imposto pela máquina, há uma desqualificação do trabalhador, que passa a repetir os mesmos movimentos inúmeras vezes por dia, necessitando de pouco treinamento. Por outro lado, surgiu um pequeno grupo de trabalhadores qualificados, responsáveis pelo planejamento, projeto e controle da produção.

Segundo Womack et al. (1992), em 1955, a produção em massa atingiu seu apogeu nos Estados Unidos. No entanto, é neste mesmo ano que as empresas norte-americanas começam a perder a liderança. É nesta época que o fordismo se difunde na Europa e assim, com a introdução de novos elementos a seus produtos e com os reduzidos salários, as empresas européias ganham espaço no mercado externo, inclusive no território americano, no qual a inflexibilidade das instalações tornava difícil a introdução de inovações para diferenciar os produtos.

Principalmente a partir dos anos 70, observa-se a queda da produção em massa, que difundiu-se por todo o mundo, sendo considerada, durante mais de cinquenta anos, o melhor modo de se organizar a produção e, por outro lado, a emergência de um novo modelo de organização da produção e do trabalho.

O “modelo” japonês, como é chamado, passou a ser utilizado como uma nova abordagem gerencial, que através de uma filosofia de gestão participativa, propõe o envolvimento de todos os trabalhadores com os objetivos da direção da empresa. Os equipamentos e as estruturas funcionais tornam-se mais flexíveis, o trabalho repetitivo do operário, característico do fordismo, dá lugar às multi-tarefas exercidas por um mesmo trabalhador, surgindo assim o trabalhador polivalente, dotado de um melhor nível de qualificação. Incentiva-se também, o trabalho em equipe e a estabilidade no emprego.

Este novo modelo de organização do trabalho passou a ser considerado como um requisito indispensável para que as empresas aumentem sua produtividade, tornem-se mais competitivas, garantindo a própria sobrevivência.

As novas técnicas japonesas de gestão, principalmente de gerenciamento e controle da produção e mão-de-obra estão sendo utilizadas, de forma integrada ao processo de introdução das novas tecnologias de automação microeletrônica, como estratégia de crescimento e manutenção das empresas.

Entre as técnicas japonesas de produção que vêm sendo utilizadas por um número cada vez maior de empresas, inclusive no Brasil, têm-se o Programa de Qualidade Total, os Círculos de Controle da Qualidade (CCQs), o Just-in-time, o Kanban e o Kaizen.

2. O Estudo da Motivação Humana e o Programa de Qualidade Total

Como observa Chiavenato (1993), a administração científica já se preocupava em motivar os trabalhadores para que eles colaborassem com a empresa e, trabalhassem de acordo com os padrões e tempos previstos. Para isso, foram desenvolvidos os planos de incentivos salariais e os prêmios de produção. No seu conceito de *homo economicus*, Taylor acreditava que o homem era influenciado exclusivamente por recompensas salariais.

O autor ainda acrescenta que Taylor e seus seguidores verificaram que a eficiência não poderia ser obtida somente a partir do método de trabalho e do incentivo salarial. As condições de trabalho também foram consideradas como elementos importantes para o aumento da eficiência. Deste modo, passou-se a valorizar o conforto do operário e a melhoria do ambiente físico.

No entanto, segundo Parker *et al.* (1997), os estudos desenvolvidos por Mayo e alguns companheiros, na Western Electric Company, em Hawthorne, iniciados em 1927, retrataram um quadro que simbolizava a transição entre a administração científica e o movimento das relações humanas no pensamento administrativo.

Ao final dos experimentos, Mayo observou que os fatores econômicos e financeiros não eram os únicos motivadores. Ele acreditava que a motivação dependia, em grande parte, do sentimento do trabalhador em relação ao seu trabalho e aos seus companheiros de trabalho, ou seja, do seu reconhecimento social. Mayo concluiu ainda que a autoridade deveria ser baseada nas habilidades sociais de assegurar a cooperação de todos, e não nas habilidades técnicas, como se acreditava na administração científica. Sendo assim, passou-se a valorizar as habilidades de comunicação e escuta, que um supervisor deveria possuir.

De acordo com Parker *et al.* (1997), a partir destes estudos, tornou-se evidente a importância da ciência do comportamento na administração. Os autores ressaltam que, principalmente a partir de década de 60, intensificou-se o estudo do comportamento humano aplicado à administração.

Surgiu assim, "... uma nova abordagem do pensamento administrativo de recursos humanos, tendo como os principais representantes os teóricos Ross Stagner, Frederick Herzberg, David McClelland, Abraham Maslow, Douglas McGregor e Chris Argyris. Esses autores concebem a organização não apenas como um espaço de realização das atividades desejadas pela organização formal, mas também como um lugar onde os indivíduos ou grupos procuram satisfazer às suas necessidades particulares. E destacam, a partir das teorizações de Mayo, os aspectos não funcionais da conduta humana nas organizações." (Parker *et al.*, 1997: 84)

Parker *et al.* acrescentam que o ponto comum entre estes seis autores, citados como representantes do enfoque comportamental, é a motivação em administração.

Entre as hipóteses mais consistentes sobre o problema da motivação, uma das mais influentes é a Teoria da Hierarquia das Necessidades, de Maslow que, baseado em suas pesquisas, formulou a seguinte tese, citada em Fleury & Vargas (1985): "Aparentemente, nós funcionamos melhor quando estamos lutando por alguma coisa que necessitamos,

quando desejamos alguma coisa que não temos. O objetivo desta luta varia de acordo com as circunstâncias” (p. 29).

Maslow admitiu que há uma “hierarquia de necessidades” que orienta o comportamento das pessoas, de tal maneira que um indivíduo não passa a perseguir as necessidades de nível mais elevado, enquanto não tiver satisfeito as necessidades de nível mais baixo. As necessidades primárias são de caráter fisiológico, seguidas das necessidades de segurança, necessidades sociais, de auto-estima e, finalmente, de auto-realização. (Fleury & Vargas, 1985)

Com base nas hipóteses de fatores que levariam à motivação dos trabalhadores, principalmente com base na hierarquia de necessidades proposta por Maslow, surgiu o novo modo de organizar o trabalho, o “modelo” japonês, como é chamado, com técnicas que promovem a participação de todos os trabalhadores na resolução dos problemas que ocorrem no processo de produção.

Técnicas como o enriquecimento de cargos, a formação de grupos semi-autônomos, os CCQs (círculos de controle de qualidade), o just-in-time, o programa de qualidade total, o programa 5S, entre outras, passaram a ser utilizadas como forma de se tentar obter a participação de todos os operários na solução de problemas, conseguindo assim, aumentar os índices de produtividade e eficiência do processo produtivo.

O programa de qualidade total vem sendo implantado em muitas empresas do país, como uma forma de aumentar a produtividade ou mesmo, como um primeiro passo para se ter o sistema de gestão da qualidade certificado de acordo com os critérios internacionais da série de normas ISO9000, que tem sido em muitos casos, uma exigência por parte dos clientes.

Segundo Campos (1992), o programa de qualidade total é utilizado como uma abordagem gerencial, em que o foco principal são as pessoas, por isso, é importante: a) aprimorar o recrutamento e seleção, tendo um quadro mínimo de pessoas com habilidades desejáveis; b) educar e treinar as pessoas, transformando-as nas “melhores do mundo”; c) dar estabilidade às pessoas dentro da empresa, de forma que a empresa faça parte da vida de cada um; d) fazer com que o trabalhador tenha orgulho de sua empresa, lutando a seu favor diante de qualquer dificuldade.

Para Campos (1992), as necessidades fisiológicas são satisfeitas através de uma política salarial justa e, as de segurança através da estabilidade no emprego. As necessidades sociais, de estima, e de auto-realização podem ser atendidas promovendo o trabalho em grupo, permitindo que as pessoas mostrem suas realizações e elogiando as boas realizações, promovendo desafios para o grupo, que será então conduzido à auto-realização, educando e treinando as pessoas continuamente e, discutindo com o grupo uma “visão de futuro”.

Observa-se que com a implantação do programa de qualidade total, busca-se a motivação ou o envolvimento dos trabalhadores através do trabalho em equipe, estimulando os operários a exporem os problemas e as possíveis soluções.

Procura-se diversificar as tarefas exercidas por um mesmo operário, tornando o trabalho menos repetitivo e, também mantendo um ambiente mais agradável para o trabalho, pois acredita-se que assim o operário se sentirá mais motivado.

3. Estudo de Caso em uma Empresa do Setor Sucroalcooleiro

3.1. O Processo de Reestruturação Organizacional e a Busca pela Motivação dos Trabalhadores

Na Usina X, uma maior preocupação por parte da direção da empresa em se submeter a um processo de reestruturação organizacional surgiu em 1994. A direção sentia

necessidade de mudar as relações com os trabalhadores, baseada no fato de que o novo enfoque gerencial deveria ser o ser humano, sendo necessário o desenvolvimento de uma nova forma de administração que tivesse como foco principal a valorização do trabalhador como pessoa.

Um trabalho neste sentido foi iniciado ainda em 1994, com um programa chamado de Programa de Revitalização Organizacional, em que, com a ajuda de um consultor, redefiniram a missão da empresa e fixaram diretrizes que foram classificadas como diretrizes gerais e diretrizes funcionais.

O passo seguinte foi a realização de um treinamento comportamental que abrangesse todos os “chefes” da empresa, treinaram-se cerca de 400 pessoas, desde os superintendentes até o nível de chefia mais baixo. O objetivo disto era treinar a chefia para que ela assumisse sua função real, sempre levando em consideração a questão da cultura organizacional. Foi feito um levantamento das necessidades consideradas importantes para melhorar o desempenho de cada uma das pessoas que seriam treinadas, formando-se oito módulos, de acordo com os tipos de necessidades citadas. Segundo o gerente de recursos humanos da empresa, através deste levantamento, observou-se que havia uma “diversificação de entendimento das coisas”: as três áreas que compõem a organização: agrícola, administrativa e industrial, eram vistas como três grandes empresas, cada uma com uma filosofia diferente. O treinamento foi realizado então, por consultores de empresas diferentes, de acordo com as necessidades de cada módulo, utilizando-se uma linguagem que fosse apropriada para cada nível, ou seja, através do uso eficiente da retórica, de forma que conduzisse as pessoas a um pensamento único, que fosse de acordo com a filosofia da organização como um todo.

O outro grande passo, considerado pela empresa, foi a implantação do programa de qualidade total, em maio de 1996. Para isso, foi instituído um Comitê Guia, formado pelos três diretores que são acionistas e alguns superintendentes e gerentes, e também foram formadas equipes e grupos de trabalho. Formaram-se grupos de ação corretiva, de melhoria contínua e, iniciou-se, paralelamente, a implantação do programa 5S no setor industrial.

Na Usina X, as cinco etapas de desenvolvimento do programa 5S foram denominadas de Descarte, Organização, Limpeza, Padronização e Disciplina.

Para a implantação do Programa 5S, foi instituído um Comitê Guia, composto por dois superintendentes, um da área agrícola e um da industrial, e um Comitê Corporativo, formado por dez pessoas, sendo que cada pessoa deste comitê ficou responsável por um setor da indústria e formou uma equipe ou grupo de trabalho para cada um dos três turnos diários deste setor.

A partir de então, o Comitê Corporativo realizou uma primeira visita, chamada de “visita da sogra”, marcando tudo o que deveria ser descartado. O início do descarte foi marcado para o dia 07/10/1996, com um evento de abertura, o “GOL”. O descarte foi realizado pelas equipes de cada setor, sendo que o material foi eliminado, transferido para um local conveniente ou etiquetado e colocado em lugar de fácil acesso no próprio setor, dependendo da intensidade de uso. As etapas de descarte, organização e limpeza são realizadas quase que simultaneamente. No início de 1998, iniciou-se a fase de padronização e, ainda no mesmo ano, pretende-se concluir a implantação dos “Ss” do programa, dando início à fase da disciplina.

A empresa pretende, através deste processo de reestruturação, obter em aproximadamente cinco anos, o certificado da ISO9000, devido a uma necessidade do mercado externo e também, à exigências de alguns clientes no mercado interno.

3.2. As Principais Mudanças no Trabalho dos Operários

Na indústria sucroalcooleira a produção se dá através de um fluxo contínuo, em que praticamente inexistente o contato direto do trabalhador com o produto. Neste tipo de indústria, a produtividade depende mais do trabalho da máquina que do trabalho do homem.

Segundo Eid & Neves (1997), na indústria de processo contínuo há pouca utilização das técnicas tayloristas tradicionais, como cronometragem de tarefas simplificadas e planejamento dos métodos de trabalho, por exemplo, em uma usina de açúcar, estas técnicas estão presentes apenas no final do processo de fabricação do açúcar, no ensacamento do produto.

Quanto à organização do trabalho, em termos natureza e conteúdo do trabalho existente nas indústrias de processo contínuo, a intervenção humana se restringe basicamente às atividades de monitoração e controle das máquinas e dispositivos de manutenção dos equipamentos e, algumas atividades de apoio. (Eid & Neves, 1997)

De acordo com Eid (1994), em diversas indústrias sucroalcooleiras do estado de São Paulo, vem ocorrendo mudanças na gestão da força de trabalho, associadas à introdução de novas tecnologias de base microeletrônica. Deste modo, ocorre uma modificação radical, pois trata-se de requalificação dos operários ao nível das funções e não somente ao nível da fixação em postos de trabalho .

Na Usina X, por exemplo, em função de todo o processo de reestruturação, ocorreram várias modificações, principalmente no que se refere ao departamento de recursos humanos.

Quanto aos critérios para recrutamento de funcionários, principalmente devido ao uso das novas tecnologias, tem-se exigido um melhor nível de qualificação. Para a área industrial, dependendo da função, exige-se no mínimo primeiro grau completo, com exceção às funções como por exemplo, do tipo saqueiro que, segundo palavras do gerente de recursos humanos: *“...um grupo de trabalhadores que trabalham com força física, nem sempre você consegue um elemento desse, que tenha a oitava série para você colocar, mas pelo menos tem que saber ler e escrever, pelo menos isso. Analfabeto nós estamos excluindo inclusive do meio rural, se possível”*.

No que diz respeito à adaptação de antigos funcionários, de acordo com este mesmo gerente, *“...tem pessoas com uma visão de futuro que assimilam fácil as mudanças...”*, ou seja, tem maior capacidade de adaptação. O que se procura fazer para amenizar problemas causados pelas mudanças tecnológicas, como a desmotivação dos funcionários, é estimular o trabalho em equipe, com trocas de informação entre os “práticos”, que seriam os operários e os “técnicos”, que seriam as pessoas com alguma formação profissional.

Quanto às mudanças organizacionais, com a implantação do programa de qualidade total, diminuíram-se as barreiras hierárquicas, possibilitando um sistema de comunicação mais ágil. A empresa tem também tentado manter um quadro mais estável de funcionários, fazendo o planejamento com base na necessidade do período da safra, evitando o contrato de “safristias”, ou seja, de trabalhadores temporários. Assim, diminuíram-se os gastos com treinamento de novos funcionários e, também, conduz os trabalhadores a uma maior polivalência, pois eles passam a exercer diferentes tarefas na época de entressafra.

Com a implantação do programa 5S, tem havido mudanças também, com relação ao conteúdo do trabalho dos operários. Os trabalhadores passam a realizar, além das tarefas de rotina, tarefas como limpeza do local de trabalho, pintura de equipamentos, etc. Um dos principais objetivos do programa 5S é melhorar o ambiente físico e, portanto, estimular a motivação dos empregados para o trabalho.

Através do programa de qualidade total e da implantação do programa 5S, a Usina X tem procurado eliminar o tempo ocioso no trabalho dos operários. Tenta-se obter a

participação de todos, visando o alcance dos objetivos da organização, através das reuniões constantes dos grupos de trabalho.

4. Comentários Finais

A partir do estudo da evolução do modo de pensar a organização da produção e do trabalho, pode-se perceber que muda-se a abordagem ou o enfoque, mas há um objetivo comum a todos estes novos “modelos”: a busca da eficiência, da motivação dos trabalhadores e, assim, da maior produtividade.

Chiavenato (1993) observa que as principais críticas feitas à administração científica referem-se, principalmente, ao fato da administração científica não levar em conta o elemento humano. Segundo ele, despreza-se o operário como um ser humano e social e, desqualifica-o, privando-o de obter satisfação no trabalho. No entanto, Taylor, procurava motivar os trabalhadores com o pagamento de prêmios e recompensas salariais.

Atualmente, com a difusão do “modelo” japonês e com a crescente aplicação de suas técnicas, procura-se obter esta maior motivação para o trabalho, valorizando os recursos humanos da organização. Procura-se motivar os empregados através, principalmente, da delegação de poder para resolução de problemas, do trabalho em grupo, de um sistema de comunicação interno mais eficiente, do enriquecimento de tarefas e do “reconhecimento” da pessoa e do seu trabalho.

Na Usina X, mesmo tendo-se mantido um quadro fechado de funcionários, observa-se que os índices de rotatividade e absenteísmo do pessoal empregado ainda é elevado. Espera-se que com uma maior motivação dos trabalhadores esses índices possam ser reduzidos ao mínimo.

Por outro lado, o fato da direção da empresa tentar obter o envolvimento dos trabalhadores com os objetivos da organização como um todo, através de uma forma participativa, está ligado à criação de uma cultura organizacional que seja bastante forte, capaz de formar uma relação de dependência mútua entre a empresa e o trabalhador.

No entanto, este processo pode ser difícil já que, em geral, os interesses da administração são contrários aos interesses dos trabalhadores. Daí a importância para a empresa de se tentar manter uma relação mais “humana” com os funcionários, como tem sido feito pela Usina X.

Deve-se ressaltar a importância de se levar em consideração os aspectos contingenciais. Neste sentido, Humphrey (1993) observa que as práticas japonesas, em geral, são apresentadas como um pacote, como uma receita de eficiência universal que deve ser seguida, desprezando eventuais adaptações. O autor ainda enfatiza que o “modelo japonês” põe de lado questões ligadas à mão-de-obra, como a reação dos trabalhadores com uma nova forma de organização do trabalho.

Deste modo, permanece a dúvida quanto à aceitação por parte dos trabalhadores, desta nova abordagem gerencial. Muitas vezes verifica-se que não são levados em consideração as condições internas específicas e as condições do ambiente em que a organização está inserida.

A partir de estudos desenvolvidos em usinas de açúcar e destilarias de álcool (Eid, 1994, Eid & Neves, 1997) observa-se que, com a introdução da automação microeletrônica para controle de processos e com as mudanças organizacionais, mudam-se as exigências quanto ao nível de qualificação, as habilidades necessárias e o desempenho do trabalhadores.

Por outro lado, a indústria sucroalcooleira, considerada uma das mais antigas do país e uma das mais protegidas pelo Estado, possui características específicas como, por exemplo, tecnologia de indústria de processo contínuo, sazonalidade da produção e periculosidade no manuseio de materiais durante o processo de produção. Além disso,

possui algumas características adicionais como, por exemplo, a longa jornada de trabalho, abandonada recentemente na Usina X e ainda presente em algumas usinas do país.

Observa-se, através do estudo de caso, que a obtenção da motivação dos trabalhadores pode não ser uma tarefa fácil. Na Usina X, especificamente, houve demissão de um grande número de funcionários pouco tempo antes de se implantar o programa de qualidade total, devido a uma reestruturação por fatores tecnológicos. Este fato, aliado às características tradicionais do setor e às mudanças tecnológicas que podem, como foi mencionado, funcionar como um fator desestimulante principalmente para funcionários antigos, torna mais difícil a tarefa de motivar os trabalhadores.

Por um lado, as mudanças nas relações entre as pessoas dos vários níveis hierárquicos, a melhoria no ambiente físico, o enriquecimento de tarefas e a maior autonomia dada aos operários procuram estimular a motivação dos trabalhadores. Por outro lado, o medo de perder o emprego, face às demissões ocorridas, as taxas crescentes de desemprego no país, os salários relativamente baixos que em geral são pagos, principalmente, aos funcionários que se encontram nos níveis hierárquicos inferiores, além de outros fatores, podem ser considerados como desmotivadores.

Deste modo, mesmo que se use uma retórica eficiente, que se aplique as novas práticas gerenciais, em que o ser humano é considerado como prioridade, obter a motivação dos trabalhadores é uma tarefa, no mínimo, questionável.

5. Referências Bibliográficas

- CAMPOS, V. F. (1992) "TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês)", Belo Horizonte, FCO.
- CANÊDO, L. B. (1987) "A Evolução Industrial." São Paulo: Atual: Campinas: Editora Unicamp.
- CHIAVENATO, I.(1993) "Introdução à Teoria Geral da Administração". São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (1987) "O que é Administração de Empresas". In: Administração: Teoria, Processo e Prática. São Paulo, McGraw-Hill.
- EID, F. (1994) "Economie de rente et agro-industrie du sucre et de l'alcool au Brésil. Amiens, France, Université de Picardie Jules Verne". Tese de Doutorado.
- EID, F. & NEVES, M. R. (1997) "Organização do Trabalho e Implantação do Programa de Qualidade Total na Indústria Sucroalcooleira. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XVII, Gramado, Anais... Gramado, p. 250.
- FLEURY, A ., VARGAS, N. (1985) "Organização do Trabalho", São Paulo , Atlas.
- HUMPHREY, J. (1993) "Adaptando o "modelo japonês" ao Brasil". In: Sobre o "modelo japonês"(org. Helena Hirata). São Paulo, Edusp, p.237-260.
- PARKER, K. H. *et al.* (1997). "Introdução ao Estudo da Administração". São Paulo, Pioneira.
- WOMACK, J. P.; J., D. T. ; R., D. "A Máquina que Mudou o Mundo". Rio de Janeiro, Campus, (Cap.2)