

## 1 - A NATUREZA DA MUDANÇA

Nada parece tão ínsito à natureza que o movimento e a mudança. Desde os aborrecidos da Filosofia a problemática do movimento e da mudança dominou a reflexão dos principais filósofos. Ficaram citadas as posições antagônicas de Parmênides (ca. 540-470 a. Hecaliote) e Heraclito (ca. 540-470 a. Hecaliote) e o movimento e a mudança de um estado para outro (SCIACCA, 1967, p. 22). Por sua vez, Heráclito afirmou que a realidade é a mudança constante, sem expressão de continuidade. "Não podemos estar duas vezes no mesmo rio, pois, como as águas, nós mesmos já somos outros" (HIRSCHBERGER, 1965, p. 89). Tanto a filosofia quanto a Física atuais não estão a esses filósofos naturalistas pré-socráticos. Para a dialética hegeliana:

"a realidade é essencialmente mudança, devir, passagem de um elemento ao seu oposto" (PADOVANI & CASTAGNOLA, 1990, p. 389); ou na descrição de SCIACCA (v. III, 1968, p. 36), "a realidade é, portanto, coexistência ou síntese de opostos, o que é

A mudança organizacional, ao contrário de ser rotineira e previsível, é instável, acelerada e até certo ponto revolucionária.

o contrário, abstração fora dela. O ser, a realidade, é a realidade do devir: a realidade é sempre instável; a vida é movimento" (HIRSCHBERGER, 1965, p. 89).

Na física, porém, a matéria e a energia não são universais entre si, de acordo com a equação  $E = mc^2$ . Dessa forma, a realidade última da matéria é a energia, mas a energia é o movimento. Logo, a realidade é o próprio movimento. Como afirma HIRSCHBERGER

"uma das coisas mais mais impressionantes descobertas pelos físicos nos últimos anos é que a matéria não existe. Apenas nós, porém, somos feitos de matéria. A descoberta não é ainda definitiva. O conhecimento da existência da matéria é baseado em uma série de evidências indiretas, e o movimento da matéria é baseado em evidências indiretas. Se, por exemplo, a matéria não existisse, não poderíamos ver a luz, pois a luz é feita de matéria" (HIRSCHBERGER, 1965, p. 89).

ALDERY SILVEIRA JÚNIOR \*  
WALDYR VIEGAS DE OLIVEIRA \*

Um de nós de que a realidade é a mudança constante, sem expressão de continuidade. "Não podemos estar duas vezes no mesmo rio, pois, como as águas, nós mesmos já somos outros" (HIRSCHBERGER, 1965, p. 89). Tanto a filosofia quanto a Física atuais não estão a esses filósofos naturalistas pré-socráticos. Para a dialética hegeliana:

Segundo a classificação de BRUGGER (1960, p. 283), a mudança é vista como a passagem de um modo de ser a outro, fazendo, porém, que se distingua dois sentidos de mudança: em sentido próprio e sentido do impróprio. Em sentido próprio, a mudança

"um determinado elemento da realidade da própria coisa é sempre diferente. Toda mudança pressupõe um elemento experimental, no estado anterior, que se transforma em outro elemento da realidade. A mudança é, portanto, a qual a mudança é feita. Não se pode mudar sem que haja um elemento anterior e um elemento posterior. A mudança é, portanto, a passagem de um elemento da realidade para outro elemento da realidade (...). Mudança

\* Professores do Departamento de Administração da Universidade de Brasília

## 1 - A NATUREZA DA MUDANÇA

Nada parece tão ínsito à natureza que o movimento e a mudança. Desde os albores da Filosofia, a problemática do movimento e da mudança dominou a reflexão dos primeiros filósofos. Ficaram clássicas as posições antagônicas de Parmênides (a. c. 540-470) e Heráclito (ca 544 a 484). Segundo Parmênides o movimento é impossível, só o ser é, o não ser não é. Entendido movimento como mudança de um estado para outro (SCIACCA, 1967, p. 32). Por sua vez, Heráclito defende que a realidade é o movimento, como vem expresso no conhecido aforisma “não podemos entrar duas vezes no mesmo rio, pois, como as águas, nós mesmos já somos outros” (HIRSCHBERGER, 1965, p. 44). Tanto a filosofia quanto a Física atuais dão razão a esses filósofos naturalistas pré-socráticos. Para a dialética hegeliana,

“a realidade é essencialmente mudança, devir, passagem de um elemento ao seu oposto” (PADOVANI & CASTAGNOLA, 1990, p. 389), ou na descrição de SCIACCA (v. III, 1968, p. 36), “a realidade é, portanto, coincidência ou síntese de opostos: o que é (tese) nega-se no seu não ser (antítese). Na síntese são conservados, reais e concretos, os dois momentos, opostos, que são, ao contrário, abstraídos fora dela. O não, a negação, é a moda de devir: a realidade é perene inquietude; a vida é dialética”.

Na física pós-einsteniana, matéria e energia são conversíveis entre si, de acordo com a equação  $E = mc^2$ . Dessa forma, a realidade última da matéria é a energia; mas a energia é o movimento. Logo, a realidade é o próprio movimento. Com efeito, POINCARÉ (1968, p. 245) afirma que:

“uma das descobertas mais impressionantes anunciada pelos físicos nos últimos anos é que a matéria não existe. Apressemos-nos, porém, a dizer que esta descoberta não é ainda definitiva. O atributo essencial da matéria é a massa, sua inércia. A massa é o que há por toda parte e sempre permanece constante, o que subsiste quando uma transformação química alterou todas as qualidades sensíveis da matéria e parece ter feito um outro corpo a partir dela. Se, portanto, se vier a demonstrar que a massa, a inércia da matéria, não lhe pertence mais na realidade, que é um empréstimo de luxo de que ela se enfeita, que esta massa, a constante por excelência, é ela mesma susceptível de alteração, poder-se-ia dizer justamente que a matéria não existe. Ora, é isto que os físicos anunciaram.”

Segundo a classificação de BRUGGER (1969, p. 284), “a mudança é vista como a passagem de um modo de ser a outro”, havendo, porém, que se distinguir dois sentidos de mudança: em sentido próprio e em sentido impróprio. Em sentido próprio, a mudança é interna quando:

“um determinante existente na coisa ou da própria coisa se converte noutro diferente. Toda mudança pressupõe um sujeito que a experimenta, um estado inicial em que se encontra o sujeito antes da mudança e um estado final ao qual a mudança conduz. Na verdadeira mudança conserva-se invariável um substrato comum aos estados inicial e final, o qual serve de base à mudança, visto que esta não significa o desaparecimento de uma coisa e a produção inteiramente nova de outra (...). Mudan-

ça em sentido impróprio é externa, na qual uma coisa recebe nome diferente por causa da mudança que, na realidade, se deu noutra relacionada com a primeira; assim o sol 'muda-se', 'passa' de sol nascente a sol poente, devido a rotação do globo terrestre sem que o próprio sol experimente mudança real".

Inserir-se no sentido de mudança própria, pela sua essência, a vida, definida pela Filosofia clássica, seja como:

"ação interna 'para dentro, imanente' (actio immanense) em oposição à ação externa 'para fora, transeunte', dirigida

## 2 - A MUDANÇA NAS ORGANIZAÇÕES

A mudança nas organizações insere-se tanto no contexto conjuntural quanto no estrutural. O primeiro responde a situações momentâneas, como, por exemplo, uma crise. O

### 2.1 - Organizações como entes em mudança

A mudança é inerente às organizações por duas razões: pelos seus componentes e pela sua natureza. Organização se define como um conjunto de partes interrelacionadas em função de um objetivo. Donde se vê serem três os elementos de qualquer organização: partes, relações e objetivo.

Quanto à natureza das partes, estas podem ser: seres inanimados, seres animados e pessoas. Quando as partes são inanimadas, a organização é chamada mais comumente de mecanismo, como, por exemplo, um relógio, um computador ou um automóvel. Se as partes forem animadas, a organização é um organismo, como são as plantas, as substâncias vivas e o próprio homem enquanto um ser vivo, pois quando o homem, como pessoa, faz parte de organizações, estas se caracteri-

unicamente a produzir ou modificar outras coisas (*actio transiens*), que convém igualmente aos seres inanimados" (BRUGGER, 1969, p. 429).

Toda mudança é, portanto, um processo, vale dizer, "uma seqüência de eventos interrelacionados por uma relação de causalidade ou finalidade" (JAGUARIBE, 1975, p. 28). Dessa forma, o tempo está presente na mudança. Da velocidade com que ela se realiza, há que se distinguir dois pólos de mudança que se distribuem num *continuum*: de um ritmo mais lento - a evolução - até um ritmo mais rápido, chamado revolução.

segundo é mais profundo e responde à marcha de um processo histórico que provoca alterações profundas na sociedade e nos seus agentes.

zam como organizações sociais, por exemplo, as empresas.

As partes interagem-se tendo em vista o objetivo. Variando este, variam as relações. Por isso, as relações determinam o papel ou a função de cada parte na organização.

O objetivo é um ponto no futuro. É a razão de ser da organização. O objetivo determina o padrão de relação entre as partes. O objetivo determina, também, a natureza da organização como um ser em mudança. De fato, se o objetivo é algo no futuro, a organização estará sempre in fieri e, por isso, sempre em mudança na direção do objetivo (mudança natural). Deixando este de existir, ou por ter sido alcançado ou por ter sido perdido pela organização, esta também deixa de existir. Uma organização perde o objetivo quan-

do o abandona ou o troca por outro. A mudança de objetivo de uma organização muda a natureza existencial dela, mesmo que a sua forma física ou jurídica não se tenha alterado.

LE MOIGNE (1977, c. I) estabelece quatro preceitos do que ele chama “o novo discurso do método” em contraposição às quatro regras do método de Descartes (evidência, análise, síntese e enumeração). Os quatro preceitos do “novo método” são:

a) princípio da pertinência: convir que todo objeto analisado se define em relação às intenções implícitas ou explícitas do observador. Jamais colocar em dúvida que, modificados os objetivos do observador, a percepção que ele tem do objeto também se modifica;

b) princípio do globalismo: considerar sempre o objeto que se conhece como uma

parte integrante e ativa dentro de um todo maior;

c) princípio da teleologia: interpretar o objeto não mais por ele mesmo, mas pelo seu comportamento, sem procurar explicar este comportamento por alguma lei derivada de uma eventual estrutura; e

d) princípio da agregatividade: convir que todo modelo é simplificador não por esquecimento do analista, mas deliberadamente.

Os preceitos de LE MOIGNE inserem qualquer organização dentro do conceito de sistema aberto. Em maior ou menor grau, mecanismos, organismos e organizações sociais são sistemas abertos e, por conseqüência, têm como parâmetros entradas, processamento e saídas, o que os tornam um ser em mudança, tendo em vista, inclusive, que o objetivo, estando fora da organização, não se confunde com ela.

## 2.2 - A mudança nas organizações sociais

As organizações sociais distinguem-se de outros tipos de organização (mecanismos e organismos) por serem constituídas por pessoas. Pessoas se reúnem de três formas: inconscientemente, instintivamente e conscientemente. Fica evidente que a simples reunião de pessoas, embora com objetivos idênticos, por exemplo, um conjunto de pessoas, transportadas por um ônibus para um determinado lugar, não caracteriza um grupo se não tiverem consciência de pertencerem àquele grupo. Da mesma forma, pessoas reunidas em tribos, classes, grupos étnicos ou famílias não constituem grupo por se reunirem instintivamente. Daí, há que se observar a existência de três níveis de conjuntos de pessoas: os agrupamentos, isto é, pessoas reunidas inconscientemente; os grupos que, segundo o conceito de HANDY (1981, P. 145),

“antes de mais nada é um conjunto de pessoas que se percebem como um grupo (...) uma dúzia de pessoas num bar reunidas casualmente não são um grupo, embora possam estar interagindo (conversando), tendo um objetivo comum (beber e se divertir) e tendo consciência uns dos outros (...) [ficando claro, portanto que] objetivos comuns, critérios de associação e hierarquias pré-definidas não são suficientes e bastante para formação de um grupo sem aquela percepção de si mesmo como membro do grupo”.

No terceiro nível de conjuntos de pessoas estão as organizações sociais, descritas por PARSONS numa formulação já clássica, adotada por ETZIONI (1974, p. 9):

“organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas (...) a fim de atingir objetivos específicos”.

Ao introduzir os conceitos de consciência e de objetivos específicos, PARSONS não quer indicar coincidência de objetivos individuais e objetivos organizacionais, como chamam a atenção as observações de KATZ & KAHN (1970, p. 31), chamando de falácias o “equacionar as finalidades ou metas das organizações com as finalidades e metas dos membros individuais”.

Essa dicotomia entre objetivos individuais e objetivos organizacionais influencia o comportamento de indivíduos e organizações frente à mudança. Além do ponto de vista da velocidade da mudança (evolução e revolução) como visto, há que se observar o tipo de mudança quanto à forma, isto é, mudança natural e mudança induzida. Mudanças naturais são as transformações da organização na busca do objetivo. Mudança induzida é aquela provocada por um agente externo, mesmo que este pertença à organização (mas não se confunde com ela). A mudança induzida pode ser de duas formas: mudança de objetivo ou mudança na forma de buscá-lo.

Toda mudança provoca resistência em razão da inércia da massa, física ou socialmente considerada. Os mecanismos, organizações formadas por partes inanimadas, são sistemas tendentes a sistemas fechados, ou seja, com baixo grau de equifinalidade (KATZ & KAHN, 1970, p. 41), só admitem a mudança do objetivo, sem alteração das relações entre as partes e, por conseguinte, não pode mudar a maneira de atingir o objetivo. A mudança só ocorre na intenção do agente, e por isso resistência à mudança tende a zero. Um relógio, por exemplo, cujo objetivo natural é marcar horas, só pode marcar horas de

uma determinada forma; todavia, pode ser transformado em um objeto de adorno pessoal ou em uma peça decorativa do mobiliário.

Os organismos, organizações constituídas por seres animados, oferecem um grau maior de resistência à mudança porque seus objetivos são determinados pela natureza, vale dizer, manterem-se vivos e reproduzirem-se. O grau de resistência à mudança dos organismos é variável: menor quando se trata da forma de se atingir o objetivo e maior quando tende à mudança de objetivo. A mudança da forma pode ser conseguida com alteração no sistema de alimentação, com adestramento. A mudança do objetivo implica, necessariamente, alguma forma de mutação genética, o caso em que o organismo muda de espécie.

O maior grau de resistência à mudança ocorre nas organizações sociais. Sendo a consciência a característica destas organizações, a mudança implica a alteração da percepção por parte dos membros da organização, ou seja, o processo de mudança ocorre de dentro para fora, uma ação imanente, isto é, um processo vital. Pelo menos, três fatos dão origem à resistência à mudança nas organizações sociais: a inércia, o medo e o interesse no status quo.

Como grupo fisicamente considerado, as organizações sociais têm as características da inércia da massa, vale dizer, tendem a manter o estado seja de movimento ou de repouso. As que têm o hábito de mudar enfrentam menor resistência à mudança, uma vez que as pessoas, de certa forma, já estão predispostas para tal; quando não têm esse hábito, a resistência torna-se mais acentuada. VIEGAS (1975, p. 54) ressalta que

“os analistas de métodos sabem muito bem como é difícil introduzir a primeira mudança na empresa, ao passo que o caminho para as inovações subsequen-

tes é mais suave. Um clima caracterizado pela fórmula 'estão-sempre-mudando', desmontado o desdém da descrição, em igualdade de condições, é incomensuravelmente mais proficuo do que o imobilismo de 'há-trinta-anos-que-fazemos-assim'".

Toda mudança pressupõe algo novo, o que causa incerteza e afeta psicologicamente as pessoas, provocando o medo e gerando resistência à mudança.

### 3 - A MUDANÇA NA HISTÓRIA DA ADMINISTRAÇÃO

Na teoria administrativa, a mudança nas organizações pode ser analisada sob três enfoques: como mudança mecânica, como mudança orgânica e como mudança sociológica. Na escola mecanicista, o homem era atomizado e executor de tarefas elementares, algo como um prolongamento da máquina ou da ferramenta de trabalho. A mudança se processava na organização e não na consciência

#### 3.1 - A mudança impositiva do taylorismo

Taylor foi mecanicista na forma e contingencialista no conteúdo. O ambiente vivenciado por ele era o ambiente da transição da primeira para a segunda onda descrito por TOFFLER (1980, c. 1 a 4), caracterizado pela transposição do trabalho individual ou, no máximo, familiar para a organização industrial; da mentalidade artesanal de produção para a produção padronizada, especializada, sincronizada, concentrada e maximizada. Fica evidente que a revolução taylorista não podia ser de outra forma se não a mecanicista. Não tendo consciência de grupo, o empregado do final do século XIX não podia ser objeto de uma mudança no nível da consciência organizacional, o que ele realmente não tinha.

Normalmente, nas organizações sociais, os papéis das pessoas estão definidos e as relações estabelecidas; qualquer mudança proposta para a organização, a princípio, trará benefício apenas para esta. Para as pessoas, a mudança representa um consumo adicional de energia. A simples análise das vantagens comparativas tende a fazer com que as pessoas tenham interesse na manutenção da situação atual.

do trabalhador. No movimento estruturalista, o indivíduo é visto apenas como um ser biológico; a mudança organizacional ocorre apenas nas relações e papéis: as pessoas eram "adestradas" para a mudança. Na abordagem contingencial, a mudança ocorre através de negociação, envolvendo as pessoas nos objetivos da organização.

As características da administração mecanicista, desenvolvidas pelo taylorismo, implicavam a divisão do trabalho, o estudo de tempos e movimentos, a ênfase sobre autoridade funcional e a repartição hierarquizada dos postos de trabalho. Esses elementos caracterizaram a mudança (revolucionária) taylorista, impositiva em todos os seus aspectos. Havia uma dupla atomização do operário: atomização pela divisão do trabalho e atomização das tarefas pelos micromovimentos (therbligs), tudo na busca do one best way, isto é, a pressuposição da existência da "melhor maneira".

"Esse postulado elimina toda a relação de poder, pois todos os participantes da

organização, padrões e empregados, não poderão senão estar de acordo com essa única boa maneira de fazer as coisas. Em outros termos, a forma mais racional de produzir deveria se impor a todos. Não há mais poder e, portanto, não mais conflito possível” (SEGUIN & CHANLAT, 1986, p. 13).

### 3.2 - A mudança planejada do estruturalismo

Estrutura é o padrão de relacionamento entre as partes constitutivas de um todo. Ela mantém a configuração desse todo e a ordem interna de suas partes (ver JAGUARIBE, 1975, p. 26). Esse padrão de relacionamento é determinado pelo objetivo da organização. Qualquer mudança no padrão de relacionamento depende de nova definição dos objetivos organizacionais ou da forma de atingi-los. Sendo assim, toda mudança na estrutura há de ser planejada.

Enquanto que, para o atomismo taylorista, a mudança nos indivíduos significava a mudança nas organizações, para a abordagem estruturalista a mudança organizacional resultaria da mudança das relações entre as partes, pois

“o envolvimento dos indivíduos como personalidades integrais tende a limitar a adequação de sistemas formais de coordenação, mas não significa que as características organizacionais sejam a dos indivíduos. Deve-se reconhecer o caráter orgânico emergente das organizações formais consideradas como sistemas cooperativos. Quer isto dizer que a organização atinge decisões, toma providências e faz ajustes. Daí o problema da relação entre organizações e pessoas” (grifo original) (SELZNICK. In ETZIONI, 1973, p. 35).

Como visto, toda organização é composta por três elementos: partes, relações e objetivos. O sistema taylorista fixa-se nas partes; elimina as relações pela atomização e transfere os objetivos para a cúpula da organização por meio da autoridade funcional. Com o advento da abordagem sistêmica, as relações vêm para o primeiro plano, e surge o conceito de estrutura.

Concretamente, tentou-se resolver o problema da relação entre organizações e pessoas através da técnica conhecida como Desenvolvimento Organizacional (abreviadamente, DO) que, em resumo, significa toda mudança planejada.

DO é a resposta histórica a diversas mudanças no ambiente das organizações, a saber: a velocidade e a surpresa com que o ambiente muda; o aumento do tamanho das organizações; a complexidade e a diversificação tecnológica e a mudança no comportamento administrativo, devida à percepção da complexidade da natureza humana (cfr. abordagem das Relações Humanas), de nova concepção do poder e dos valores organizacionais (v. BENNIS, 1972, p. 23-27).

A crítica ao DO tem salientado sua componente manipuladora dos indivíduos, como resultado de uma visão romântica do estilo gerencial “9.9” do grid management de Blaker e Mouton. (LOBOS, 1975, p. 30). Logo se percebeu a necessidade de uma mudança que, indo além do enfoque taylorista sobre o indivíduo e a preocupação estruturalista com as relações entre eles, enfatizasse os objetivos organizacionais. Visto que as características organizacionais não coincidem com as dos indivíduos, só resta a negociação para se conseguir uma mudança efetiva e duradoura com o compromisso das pessoas.

### 3.3 - A mudança negociada da abordagem contingencial

A abordagem contingencial caracteriza-se pela flexibilidade frente às diversas teorias administrativas e às diversas técnicas tendentes a implementá-las, de acordo com cada situação (contingência) concreta, envolvendo as pessoas, as organizações e o ambiente.

“A abordagem da contingência é um termo moderno de ampla utilização que designa uma simples e fundamental idéia. Não há uma única maneira ideal de se administrar em qualquer circunstância. Ao contrário, o que deve ser feito em qualquer situação particular está na dependência das necessidades desta situação. Só o falso médico receita o mesmo remédio a todos os pacientes. O profissional primeiro faz o diagnóstico e depois, a partir de seu conhecimento de alternativas de ação e de seus efeitos prováveis, prescreve e receita para cada caso individual” (NEWMAN & WARREN, 1980, p. 24).

Na ótica da abordagem contingencial, a referência da mudança é ambiente, e o referencial da organização passa a ser sua ação sobre o ambiente através da missão e dos objetivos ditos estratégicos. Toda mudança sob essa ótica faz-se pela avaliação e eventual reformulação da missão e dos objetivos organizacionais.

Em termos práticos, a abordagem contingencial traduziu-se numa nova concep-

ção da administração chamada administração estratégica, que se desdobra em planejamento estratégico e gerência estratégica. A gerência estratégica implica implementação de ações e monitoração dos resultados.

Comparando-se a abordagem contingencial com a visão taylorista, percebe-se que esta visava ao ser humano (o elemento da organização) como indivíduo objeto da mudança, ao passo que, na visão contingencial, o ser humano é visto como pessoa, vale dizer, sujeito de ações e reações. A mudança taylorista podia ser imposta, mas a mudança na abordagem contingencial vai exigir um processo de convencimento, introjeção e assimilação dos novos objetivos, ou seja, vai exigir um processo de negociação que, em última análise, requer uma participação de todos os níveis da organização.

Finda a segunda guerra mundial, o planejamento ganhou força como decorrência natural da necessidade da reconstrução do mundo devastado física e economicamente. Inicialmente o planejamento consistia na fixação de metas e definição de ações pertinentes. Com o correr do tempo, percebeu-se a insuficiência desse comportamento, que simplesmente projetava o passado para o futuro numa atitude predominantemente reativa, e sentiu-se a necessidade de delinear-se o futuro através de atitudes proativas. Essa nova abordagem ficou conhecida como planejamento estratégico.

## 4 - CONCLUSÃO

O presente trabalho teve por objetivo, a partir de uma pesquisa bibliográfica, determinar os padrões de mudança organizacional preconizados na teoria administrativa. Concluiu-se, sinteticamente, que a mudança é

abordada em três níveis: mecânica, orgânica e sociológica. A mudança impositiva do taylorismo caracteriza a mudança mecânica; o estruturalismo marca a mudança orgânica, resultante da mudança planejada das relações

entre as partes da organização e no adestramento do empregado; e, por último, a mudança sociológica, vivenciada pela abordagem contingencial, que enfoca a mudança negociada, envolvendo todos os níveis da organização, ressaltando o planejamento e ges-

tão estratégicos como instrumentos de mudança organizacional.

Constatou-se, também, que as metodologias participativas, marca da abordagem contingencial, são as que melhor se afiguram no trato da mudança organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

- BENNIS, Waren G. Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.
- BRUGGER, Walter. Dicionário de filosofia. 2. ed. São Paulo: Herder, 1969.
- ETIZIONI, Amitai. Organizações complexas. São Paulo: Atlas, 1973.
- ETIZIONI, Amitai. Organizações modernas. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1974.
- HANDY, Charles B. Understanding organizations. Aylesbury (GB): Penguin Books, 1981.
- HIRSCHBERGER, Johannes. História da filosofia na antigüidade. 2. ed. São Paulo: Herder, 1965.
- JAGUARIBE, Hélio. Sociedade, mudança e política. São Paulo: Perspectiva, 1975 (Coleção Estudos, n. 38).
- KATZ, Daniel & KAHN, Robert. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1970.
- LE MOIGNE, Jean-Louis. La théorie du système général. Paris: PUF, 1977.
- LOBOS, Júlio. Desenvolvimento organizacional: teoria e aplicações. Revista de Administração de Empresas. Rio de Janeiro, 15(3), mai-jun 1975, p. 30.
- NEWMAN, William H. & WARREN, E. Kirby. Administração avançada: conceitos, comportamentos e práticas no processo administrativo. São Paulo: Atlas, 1980.
- PADOVANNI, Umberto & CASTAGNOLA, Luís. História da filosofia. 15. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1990.
- POINCARÉ, Henry. La science et l'hypothèse. Paris: Flammarion, 1968.
- SCIACCA, Michele Federico. História da filosofia. 3. ed. São Paulo: Mestre Jou, 1967, 3 v.
- SEGUIN, Francine & CHANLAT, Jean Francois. *L'analyse des organisations: une anthologie sociologique*. Tome 1: Les théories de l'organisation. Montréal: Gaeton Morion, 1993.
- TOFFLER, Alvin. *A terceira onda*. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.
- VIEGAS, Waldyr. A função administrativa da inovação como fator de entropia negativa. Projeção: *Revista brasileira de tributação e economia*. Brasília, ano 1, n. 4, p. 50-55, jun. 1975.