

# MUDANÇA NO MODELO DE GESTÃO NA PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA PETROLÍFERA<sup>1</sup>

Marilsa Rodrigues de Sá Tadeucci<sup>2</sup>  
Sérgio Antunes Oliveira<sup>3</sup>

## Resumo

Esta pesquisa se propôs a descrever a percepção dos empregados após implantação de modelo de gestão integrado, em contrapartida ao modelo anterior descentralizado quanto aos seguintes aspectos: comportamento da liderança, a efetividade da comunicação e informações relativas à mudança, percepção com relação aos resultados no novo modelo, aceitação dos novos sistemas implantados e o grau de participação dos funcionários no processo. Foi realizado um estudo de caso em uma unidade de empresa petrolífera. Na etapa qualitativa foram entrevistados 6 funcionários de todos os níveis hierárquicos. As respostas serviram como insumo para elaboração de questionário, aplicado para 588 empregados, e respondidos por 202 por meio da *intranet*, correspondente à 34% da amostra total. Os resultados foram tratados estatisticamente por meio de descritiva simples e análise multivariada. A análise fatorial gerou três fatores com consistência interna geral de 0,8044 e o grau da amostra foi significativo a 0,943 (KMO). O primeiro fator foi denominado de “Adequação aos sistemas implantados” teve os seguintes resultados: a maioria tende à concordância que os sistemas que serviram como suporte para a implantação foram adequados. O segundo fator denominado de “Conhecimento e Participação nas Tarefas” teve os seguintes resultados: O ambiente ficou menos participativo, e há percepção pelos empregados que não há incentivo da liderança para sugestões, a negociação de metas ficou mais difícil, houve limitações no espaço de participação. No terceiro fator denominado de “Liderança e Melhoria Contínua” conclui-se que a maioria tende à concordância que a liderança teve um posicionamento adequado na implantação do sistema de gestão.

**Palavras-chave:** Mudança organizacional; Liderança; Participação; Envolvimento

## CHANGE ON MANAGEMENT MODEL AT EMPLOYEES' OPINION: A OIL INDUSTRY CASE STUDY

### Abstract

This research's purpose is to describe employees' perception after implantation of new integrated management model against the decentralized management model adopted before, that related the follow aspects: leadership behavior, the effectiveness of communication and information related to change, perception with relation to results in the new model, acceptance of new implanted systems and the degree of employees' participation in the process. It was carried a case study in a business unit of the oil industry. In the qualitative phase were interviewed 6 employees from all hierarchy levels. Answers were used as input to elaborate a questionnaire, applied to 588 employees and answered by 202 using internet, representing 34% from total sample. The results were treated statistically by multivariate and simple analysis. The factorial analysis generate tree factors with a internal consistency of 0,8044 and sample's grade was significant to 0,943 (KMO). The first factor was called of “adequacy to implanted systems” and had the follow results: The majority tend to agree that the systems served to base to implantation were appropriate. The second factor called “Knowledge and task participation” found the follow results: The environment was less participative and there was a perception by employees that there is no support by leadership to give suggestions, the goals' negotiation was harder, there were limitations in the participation space. The third factor called “leadership and continuous improvement” concluded that the majority tend to agree that the leadership had a appropriate attitude at implantation of management system.

**Key words:** Organizational change; Leadership; Participation; Involvement.

<sup>1</sup> *Contribuição técnica ao 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, 23 a 27 de julho de 2007, Vitória – ES, Brasil.*

<sup>2</sup> *Professor Assistente III Doutor – Universidade de Taubaté e Professor Assistente II – Universidade Presbiteriana Mackenzie*

<sup>3</sup> *Mestrando em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté.*

# 1 INTRODUÇÃO

Nas organizações modernas o resultado é entendido como a capacidade de geração de valor agregado para todas as partes interessadas, que são os acionistas, clientes, fornecedores, sociedade e funcionários. Na maioria das vezes as empresas na busca constante por melhores resultados, políticas de gestão governamental ou simples resposta ao mercado competitivo provoca mudanças organizacionais. Dentro do mesmo raciocínio, a forma como a organização realiza sua gestão determina em que grau os empregados poderão integrar-se no processo e como cada um participará efetivamente, compreendendo e sugerindo alterações nas mudanças que deverão ser implantadas. No entanto, as modificações ocorridas nas organizações geram insegurança e desconforto em seus empregados, mesmo que tenham sido planejadas. Este estudo se propõe a avaliar a percepção dos empregados em relação às mudanças no modelo de gestão, que passou de um modelo descentralizado para um modelo centralizado. Dentro deste escopo é intenção do trabalho descrever a percepção dos empregados em relação ao novo modelo de gestão, em comparação ao anterior, quanto aos seguintes aspectos: comportamento da liderança, efetividade da comunicação da mudança, adequação dos sistemas de informação, participação no processo de mudança e no sistema implantado, e resultados.

## 1.1 Considerações Teóricas

As mudanças ocorrem em todos os sentidos e durante toda a vida de uma pessoa ou organização. Elas podem ser ocasionadas por diversos fatores; alguns possíveis de previsão de ocorrência e outros totalmente imprevisíveis. Mesmo quando as mudanças são previsíveis, elas também estão associadas à necessidade de manter a competitividade, seja do indivíduo ou da empresa. A mudança é o motor que direciona o sucesso, seja para uma carreira individual ou mesmo para uma indústria inteira.<sup>(1)</sup>

O mundo organizacional está cada vez mais dinâmico e a palavra de ordem é mudança, mesmo em condições adversas e na maioria das vezes em ambientes caóticos. Mudanças trazem novos desafios, o que leva as pessoas e organizações a buscarem constantemente estratégias inovadoras para superar esses desafios.<sup>(2)</sup>

Programas de mudanças organizacionais impostos e de forma repentina, mesmo em nome do desenvolvimento econômico da empresa, podem provocar crise de identidade em alguns grupos e gerar fortes fenômenos de resistência organizacional.<sup>(3)</sup>

Em qualquer mudança é fundamental que a cultura organizacional seja considerada. Os membros de um grupo querem se agarrar às suas certezas culturais porque a cultura dá um sentido à vida e a torna previsível. Os seres humanos não gostam de situações caóticas, imprevisíveis, e trabalham para estabilizá-las e 'normalizá-las'. Por esse motivo, qualquer possível mudança que afete a cultura cria grande ansiedade e conseqüente resistência.<sup>(4)</sup>

Ainda para o autor, quando é feita a defesa da mudança cultural, se está, na verdade, pedindo que grupos e comunidades mudem uma de suas características compartilhadas. Não é de se espantar que as pessoas resistam tanto às mudanças. Outro aspecto que deve ser considerado, referente a processos de mudança, é que a interdependência é uma característica fundamental da complexa sociedade moderna.<sup>(5)</sup>

Em relação à atitude das pessoas, há várias teorias dedicadas à questão da pré-disposição para a mudança, em que, segundo Madsen et al.,<sup>(6)</sup> duas merecem destaque pelo detalhamento e aprofundamento: a) a das diferenças individuais e b) a dos cinco componentes de mensagem.

O primeiro modelo das diferenças individuais discute por que as estruturas cognitivas diferem, levando a reações individuais distintas para a mesma mensagem de mudança. Essas reações são baseadas na personalidade, experiências de vida e profissional, cultura organizacional, hábitos pessoais, processos mentais, disposição lógica e circunstâncias imediatas, entre outras variáveis.

O segundo modelo denominado cinco modelos componentes de mensagem, pelo fato de identificar os componentes da pré-disposição e estar baseado na comunicação da mensagem da mudança que são: autoconfiança; apoio da liderança; capacidade de avaliação da situação (real e ideal); reação adequada para acabar com a lacuna identificada (entre a situação real e a ideal); e perfeito entendimento do valor da mudança (benefícios intrínsecos e extrínsecos).

Mesmo em um processo de mudança francamente positivo é sempre um desafio para as pessoas abdicarem do que elas fazem hoje em favor do que farão no dia de amanhã. Sob um enfoque mais pragmático, ao analisar resultados de pesquisa com altos executivos de várias corporações nos Estados Unidos, Pratti<sup>(7)</sup> verificou que os fatores críticos de sucesso nos processos de mudança são: o foco nos objetivos a serem alcançados; as alianças e parcerias internas à organização; a liderança pelo exemplo; comunicação em todos os níveis; educação e capacitação; a divisão do projeto em etapas menores (com marcos intermediários); simplificação do projeto; a consideração das lições aprendidas em implantações anteriores; o suporte à mudança com os recursos necessários e adequados à prática do *feedback*; a atualização de todos em relação à situação de implantação do projeto e, finalmente, a busca, por parte de todos, do comprometimento no processo de mudança.

Cabe destacar a importância da resistência como fator moderador entre a necessidade de mudança e a instabilidade do processo, decorrente de fatores relacionados à resistência à mudança tão necessária à implementação das transformações, tais como o reforço de aspectos inapropriados, mal planejados ou prejudiciais à organização, além dos aspectos motivacional e energético.<sup>(8)</sup>

## **2 MATERIAL E MÉTODOS**

A pesquisa foi de nível descritivo com base em estudo de caso, estruturada em duas etapas. Na primeira etapa de natureza qualitativa, foi elaborado um roteiro de entrevista semi-estruturado e aplicada em seis empregados dos seguintes níveis: um gerente, um gerente setorial, um coordenador, um supervisor, um empregado próprio e um empregado contratado sob supervisão direta. As entrevistas continham perguntas genéricas, com objetivo de levantar as opiniões dos entrevistados com relação à facilidade de execução das tarefas; nível de participação; ao papel da liderança; à motivação para a execução das tarefas; e à aceitação das sugestões, sempre comparando o novo modelo com o modelo anterior. Todos os entrevistados aceitaram participar da pesquisa de acordo com as exigências da ética em pesquisa.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas posteriormente, de forma que subsidiassem a elaboração da etapa quantitativa da pesquisa. Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo.

Na segunda etapa da pesquisa foram distribuídos questionários para todos funcionários da Unidade de Negócios foco da pesquisa, localizada no Vale do Paraíba. Não foram considerados empregados com tempo de casa inferior a um ano, que não tiveram a vivência da mudança. O questionário foi elaborado a partir das categorias obtidas nas entrevistas realizadas na primeira etapa composto por 31 questões. O tratamento dos dados na etapa quantitativa foi feito por meio do software SPSS, gerando descritiva simples e análise multivariada.

### **3 RESULTADOS**

#### **3.1 Etapa Qualitativa**

A análise de conteúdo aplicada gerou seis categorias: 1 - Principal mudança ocorrida, 2 – Comparação entre os dois modelos, 3 – Principais dificuldades do sistema, 4 – Diferenças nos sistemas de informações, 5 – Papel da liderança nos dois modelos, e; 6 – Comparação entre os resultados alcançados.

Existe uma concordância de opiniões, independente da função ocupada, nas categorias relacionadas à “comparação entre os resultados alcançados” e “diferenças nos sistemas de Informações”. Outra categoria em que se percebe a diminuição do grau de liberdade em participar diretamente da tarefa está no item “Principal mudança observada”, com a análise do coordenador que novamente observa uma diminuição na criatividade. Essa padronização é percebida na categoria “comparação entre os dois modelos” de forma positiva, aparentemente, uma vez que o gerente sugere que houve perda de qualidade, admite a fase de adaptação, e salienta a padronização que facilita a obtenção e localização dos dados. Quanto ao papel da liderança, há uma grande concordância que existe maior exigência do papel do líder no modelo atual. Apenas o coordenador não percebeu mudanças no comportamento do líder.

#### **3.2 Etapa Quantitativa**

Foram realizados todos os procedimentos preliminares à análise fatorial como o KMO, (0,943), matriz *anti-image* (foram retiradas 4 variáveis) e alfa de Crombach geral e por fator. Nas Tabelas 1, 2 e 3 são apresentados os resultados da análise da carga fatorial relativos a cada um dos três fatores estudados.

**Tabela 1 – Fator 1 – Adequação dos Sistemas Implantados**

VARIAVEIS	CF	1	2	3	4	5	MÉDIA
(15) O processo de avaliação de gestão (PNQ, ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000, NRs) verificado nas auditorias internas agrega mais valor após a implantação do Novo Abastecimento.	0.719	10	29	54	73	36	3.48
(16) Os novos sistemas a partir do Novo Abastecimento são mais fáceis para o desenvolvimento de meu trabalho.	0.729	10	28	76	69	19	3.29
(14) É mais fácil encontrar os procedimentos para a realização de meu trabalho no SINPEP que no SPD.	0.535	17	18	52	68	47	3.54
(12) Os sistemas do Novo Abastecimento (SMS-NET, SIGA, SINPEP, RACs, entre outros, propiciam condições mais seguras para eu realizar meu trabalho.	0.671	9	19	49	94	31	3.59
(29) A missão do Novo Abastecimento faz mais sentido que a missão antiga da REVAP.	0.555	7	17	66	74	38	3.59
(13) O SIGA é mais efetivo que o RNC para tratar não conformidades e para a melhoria contínua.	0.583	13	18	63	71	37	3.50
(28) A implantação do Novo Abastecimento foi necessária.	0.538	13	18	54	74	43	3.57
(22) Com o Novo Abastecimento ficou mais fácil para eu aprender sobre não-conformidades verificadas em outras unidades e melhorar meu trabalho.	0.681	11	25	50	82	34	3.51
(17) A seleção do sistema SMS-Net foi a mais adequada.	0.486	19	24	91	56	12	3.09
(25) A implantação do Novo Abastecimento foi benéfica para mim.	0.692	11	22	91	60	18	3.26

**Legenda** 1 discordo totalmente, 2 discordo parcialmente, 3 indiferente, 4 concorda mais que discorda, 5 concorda totalmente e médias.

A Tabela 1 apresenta o primeiro fator gerado, cujo construto foi denominado “Adequação aos sistemas implantados” teve os seguintes resultados: a maioria tende à concordância que os sistemas que serviram como suporte para a implantação do sistema de gestão integrado foram adequados, visto que - houve percepção que o processo de avaliação de gestão, feito no novo modelo de gestão integrado, cuja verificação é realizada segundo os critérios das normas e modelos de gestão durante as avaliações internas (PNQ, ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, SA 8000, NRs) agrega mais valor ao negócio; - os novos sistemas são de fácil utilização, o que acaba por facilitar o trabalho de cada um. O sistema de documentação (SINPEP) também é de mais fácil utilização, o que leva os funcionários a se sentirem mais seguros para a realização de suas tarefas rotineiras. Em face de todas essas percepções há consenso que a implantação do modelo de gestão integrada.

**Tabela 2 – Fator 2 – Conhecimento e Participação na Tarefa**

<b>VARIÁVEIS</b>	<b>CF</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>MÉDIA</b>
(07) Após a implantação do Novo Abastecimento meu superior imediato me incentiva a dar mais sugestões e opiniões para melhorar meu trabalho.	0.748	23	47	74	48	10	2.88
(06) O número de sugestões que dou aumentou após a implantação do Novo Abastecimento.	0.739	28	46	89	34	5	2.71
(05) Após a implantação do Novo Abastecimento ficou mais fácil negociar minhas metas e ser avaliado pelo meu superior imediato (GDP).	0.623	26	39	80	48	9	2.88
(04) Minhas responsabilidades estão mais bem definidas após a implantação do Novo Abastecimento.	0.721	11	36	81	64	10	3.13
(02) Consigo enxergar com mais clareza a importância de meu trabalho após a implantação do Novo Abastecimento.	0.641	5	27	74	80	16	3.37
(24) Após a implantação do Novo Abastecimento eu uso mais minha criatividade para propor melhorias na realização de minhas atividades.	0.664	20	32	93	46	11	2.98
(03) Consigo visualizar mais facilmente quais são minhas atividades nos processos e subprocessos definidos pelo Novo Abastecimento.	0.619	5	31	65	86	15	3.37
(31) A implantação do Novo Abastecimento possibilita que eu me relacione melhor com outras pessoas da minha equipe.	0.672	28	30	86	42	16	2.94
(01) Tenho mais informações sobre a REVAP após a nova implantação	0.578	6	25	75	80	16	3.37

O segundo fator, cujo construto foi denominado “Conhecimento e Participação nas Tarefas”, teve os seguintes resultados: - o ambiente ficou menos participativo e há percepção, pelos empregados, de que não há incentivo da liderança para dar sugestões; - a negociação de metas ficou mais difícil nesse ambiente e, por conseguinte a criatividade não tem o mesmo espaço que tinha no sistema de gestão anterior.

**Tabela 3 – Fator 3 – Liderança e Melhoria Contínua**

VARIÁVEIS	CF	1	2	3	4	5	MÉDIA
(09) As pessoas da REVAP conseguem obter resultados em qualquer sistema.	0.442	0	26	54	94	28	3.61
(10) No Novo Abastecimento eu devo estar sempre pronto para ser avaliado.	0.647	2	9	40	97	54	3.95
(19) A análise crítica por meio das RACs (Reuniões de Análise Crítica) permite que as decisões sejam tomadas nos níveis adequados (Gerência Geral ou Gerência Executiva).	0.677	12	17	51	96	26	3.53
(20) Sinto-me preparado para trabalhar nos sistemas implantados a partir do Novo Abastecimento.	0.617	5	18	61	91	27	3.58
(30) Converso com meu superior imediato quando tenho alguma dúvida com relação ao Novo Abastecimento.	0.664	19	32	60	63	28	3.24
(11) Os comitês de Gestão ajudam na melhoria contínua proposta pelo Novo Abastecimento.	0.684	16	26	56	75	29	3.37
(26) Meu superior imediato facilitou minha compreensão do modelo de gestão do Novo Abastecimento.	0.641	15	28	68	71	20	3.26
(27) Houve alguma influência na postura de meu superior imediato após a implantação do Novo Abastecimento.	0.592	14	32	69	71	16	3.21

O terceiro e último fator, cujo construto foi denominado “Liderança e Melhoria Contínua” obteve os seguintes resultados: a maioria tende à concordância que a liderança teve um posicionamento adequado na implantação do sistema de gestão, e que esse posicionamento reforçou o reconhecimento da equipe acerca do sistema decisório e do senso de união.

#### 4 DISCUSSÃO

Observa-se, nos resultados, uma grande crítica ao novo sistema quanto à falta de liberdade, menor qualidade, retrocesso no estilo de gestão (sentido pelo coordenador) e falta de treinamento. Apenas o contratado não observa nenhum aspecto negativo. A mudança, para ser eficaz, deve contar com a participação de todos os envolvidos no processo para que a resistência possa ser minimizada.<sup>(9)</sup>

A falta de possibilidade de participar diretamente na resolução de problemas relacionados à execução da tarefa pode gerar insatisfação aos funcionários, mas ao mesmo tempo gera maior controle por parte da gerência superior.

Quanto ao modelo de informações, os funcionários estão em adaptação, mas sentem que o atual é mais limitado e que precisa ser revisto. Fica clara a dependência do funcionário quando o contratado relata que se precisar fazer alguma alteração tem que pedir ao superior. A perda de autonomia diminui o grau de participação direta, que pode geral queda no envolvimento com o trabalho.<sup>(10)</sup>

Quanto aos resultados quantitativos Há percepção que no modelo de gestão integrado a liderança se faz mais presente por meio do esclarecimento de dúvidas com relação ao modelo implantado. A conclusão se contrapõe ao fator Conhecimento e Participação

na Tarefa, no que se refere ao incentivo do superior imediato para que os empregados dêem mais sugestões e opiniões para melhoria do trabalho, em que a maioria percebe que não há esse incentivo.

Quanto às mudanças nos sistemas e informações a maioria da amostra concorda que apesar da falta de treinamento adequado eles correspondem as necessidades da empresa. A falta deste item importante na implantação da mudança pode comprometer o resultado final.<sup>(7)</sup>

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos resultados encontrados, as principais considerações são apresentadas a seguir, considerando os objetivos da pesquisa.

Com relação às mudanças no **comportamento das chefias** há percepção, pela maioria dos empregados, da importância do papel desempenhado pela liderança no processo de implantação do novo modelo de gestão. Os gerentes cumpriram o papel de esclarecer as dúvidas das equipes quanto ao novo modelo, facilitando, dessa forma, a compreensão de todos os aspectos envolvidos estes resultados foram iguais na etapa qualitativa e quantitativa.

O objetivo da efetividade do processo de **comunicação** foi diferente nas etapas qualitativas onde alguns respondentes salientaram a falta de treinamento, menor possibilidade de criatividade. Já na quantitativa os resultados apontam que a despeito da percepção de que no novo modelo de gestão as responsabilidades e papéis estão mais claramente estabelecidos, em que cada empregado enxerga em qual processo está incluído e, dessa forma, pode estabelecer inequivocamente sua contribuição nos resultados globais da organização,

Quanto se houve diferença de **resultados** não há discrepância entre as duas etapas, todos os respondentes concordam que no novo modelo os resultados são alcançados principalmente pela capacidade de adaptação dos funcionários à mudanças. Associada ao fato que a maioria dos empregados percebe que o novo Abastecimento propicia melhoria contínua das práticas, atividades e processos, visto que é necessário estar sempre de prontidão para avaliações sistemáticas do modelo, além do que o processo de análise crítica realizado sistematicamente também leva à melhoria contínua.

No objetivo que se propôs a verificar a adequação dos **sistemas de informação** há, por parte dos empregados, da etapa quantitativa, a percepção de que os sistemas implantados a partir do novo modelo de gestão são adequados, com destaque para a nova missão definida que esclarece e fortalece a consciência em relação à importância da contribuição do trabalho de cada empregado na obtenção dos resultados da organização. Em contraposição, na análise qualitativa houve várias manifestações de restrições aos novos sistemas entre os seis sujeitos de pesquisa e essa é uma incongruência que merece interpretações mais aprofundadas.

Quanto ao nível de **participação** os empregados não sentem sua participação direta na gestão do atual nas duas etapas Essa conclusão está baseada na afirmação de que o novo sistema não permite um ambiente mais propício para dar sugestões do que no modelo anterior, além do que a negociação de metas está dificultada. Há a percepção de que o novo modelo não possibilita a melhoria das relações com as outras pessoas da equipe. A forma de participação atual ocorre de forma indireta, ou seja, por representação nos comitês de gestão.

As mudanças implantadas na sua grande maioria foram absorvidas pelo grupo pesquisado, cabe ressaltar que como empresa em estudo sofre constantemente processos de mudanças por ideologias políticas pode-se inferir que os empregados desenvolveram mecanismos para facilitar as adaptações às mudanças. Seria importante analisar futuramente se existe diferença de percepção quanto ao processo considerando as variáveis: idade, cargo, tempo de casa, escolaridade e gênero.

## REFERÊNCIAS

- 1 RICHARDS, A. Roberts. Success means change: 12 steps to get your organization from here to there. *SuperVision*, Burlington, v. 66, n. 4, p. 8-11, Jan. 2005
- 2 BERGAMINI, Cecília Whitaker. A difícil administração das motivações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, n.1, 1998, p.6-17, mar. 1998.
- 3 SÁ, M.A.D.; TRINDADE, U.C.M. Mudança organizacional e identidade das pessoas: o caso Funasa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais... São Paulo, 2003. 1 CD ROM.
- 4 SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Tradução Mônica Braga. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1999
- 5 MCGREGOR, D. O lado humano da empresa. São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- 6 MADSEN, Susan R. et al. Readiness for organizational change: Commitment and social relationships in the workplace make a difference? *Human Resource Development Quarterly*, EUA, v. 16, n. 2, p. 20, Summer 2005
- 7 PRATTI, K. Mary. Leading Change. *Computer World*, Framingham, v. 39, n. 2, p. 33-35. jan. 2005.
- 8 CHU, R. Alves. Resistência a mudanças: aspectos positivos In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., 2003, Atibaia. Anais... São Paulo, 2003. 1 CD ROM.
- 9 LIKERT, R. Novos padrões de administração. São Paulo: Pioneira, 1979.
- 10 TADEUCCI, Marilsa R. S. A influência da implantação dos programas de participação de resultados na Administração Participativa. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2001.