

Os Catorze Pontos de Deming como Fundamento para a Gestão da Mudança Organizacional: Uma Análise Crítica dos Princípios de Transformação Sistémica

Marc Jacquinet, Junho de 2025

uc 61049, 61089, 61041

Texto elaborado ao longo de 2020 a 2025. Ver outras referências, como: Jacquinet, Marc - Uma abordagem da gestão da qualidade para as PME : os quatorze pontos de Deming. [Lisboa] : Ed. Autor, 2015. 5 p. <http://hdl.handle.net/10400.2/5128>

CC-BY-NC

Introdução

A gestão da mudança organizacional constitui um dos desafios mais complexos e críticos enfrentados pelas organizações contemporâneas, particularmente num contexto de crescente volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (VUCA ou seja volatility, uncertainty, complexity e ambiguity) que caracteriza o ambiente empresarial atual (Kotter, 2012; Burnes, 2017). Neste panorama, os catorze pontos de W. Edwards Deming emergem como uma estrutura teórica e prática robusta para fundamentar processos de mudança organizacional sustentável e eficaz.

Deming (1986), reconhecido como um dos pioneiros da gestão da qualidade total, desenvolveu os seus catorze pontos como uma filosofia de gestão holística que transcende a mera aplicação de técnicas estatísticas, constituindo um sistema integrado de princípios para a transformação organizacional. Estes princípios, originalmente formulados para a melhoria da qualidade e produtividade, revelam-se aplicáveis como fundamento para processos de mudança organizacional mais amplos, oferecendo uma perspectiva sistémica que aborda tanto os aspectos técnicos quanto os comportamentais da transformação (Anderson et al., 1994; Aguayo, 1990).

O presente ensaio propõe-se analisar criticamente como os catorze pontos de Deming podem servir de alicerce para processos de gestão da mudança organizacional, examinando as suas dimensões teóricas, as suas aplicações práticas e as suas limitações no contexto contemporâneo. Através de uma análise sistémica e integrativa, procurar-se-á demonstrar que

os princípios de Deming oferecem uma estrutura conceptual sólida para a compreensão e implementação de mudanças organizacionais duradouras e eficazes.

Fundamentação Teórica: Os Catorze Pontos de Deming no Contexto da Gestão da Mudança

1. Criação de Constância de Propósito para a Melhoria Contínua

O primeiro ponto de Deming estabelece a necessidade de criar constância de propósito para a melhoria contínua de produtos e serviços, com o objectivo de tornar-se competitivo e manter-se no negócio, proporcionando emprego (Deming, 1986). Este princípio fundamental alinha-se directamente com as teorias contemporâneas de gestão da mudança que enfatizam a importância da visão e do propósito organizacional como catalisadores de transformação (Kotter, 1996; Senge, 1990).

A constância de propósito transcende a mera definição de objectivos de curto prazo, constituindo um compromisso sistemático e duradouro com a transformação organizacional. Segundo Walton (1986), este princípio requer que a liderança desenvolva uma visão clara e comunicável do futuro desejado, criando um sentido de urgência e direcção que mobilize toda a organização. No contexto da gestão da mudança, a constância de propósito serve como âncora estabilizadora durante períodos de incerteza e turbulência, proporcionando continuidade e coerência aos esforços de transformação (Scholtes, 1998).

2. Adopção da Nova Filosofia

O segundo ponto de Deming exige a adopção de uma nova filosofia que reconheça a necessidade de mudança e aceite a responsabilidade pela transformação. Esta filosofia implica uma ruptura com as práticas tradicionais de gestão e a adopção de uma mentalidade focada na melhoria contínua e na satisfação do cliente (Deming, 1986).

Este princípio ressoa com as teorias de mudança organizacional que enfatizam a importância da transformação cultural como pré-requisito para mudanças sustentáveis (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). A adopção de uma nova filosofia requer não apenas mudanças estruturais e processuais, mas fundamentalmente alterações nos valores, crenças e assumções que orientam o comportamento organizacional. Conforme observa Kotter (2012), a transformação cultural representa frequentemente o aspecto mais desafiante e crítico dos processos de mudança organizacional.

3. Cessação da Dependência da Inspeção para Alcançar a Qualidade

O terceiro ponto de Deming advoga a cessação da dependência da inspeção para alcançar a qualidade, propondo em alternativa a construção da qualidade no produto desde o início do processo (Deming, 1986). Este princípio reflecte uma mudança paradigmática da detecção de

problemas para a prevenção de problemas, constituindo um exemplo paradigmático da transformação de mentalidade requerida em processos de mudança organizacional.

No contexto da gestão da mudança, este princípio sugere a necessidade de integrar mecanismos de qualidade e melhoria contínua nos próprios processos de mudança, em vez de depender de controlos externos ou post-hoc. Segundo Juran (1988), esta abordagem preventiva requer o desenvolvimento de capacidades organizacionais que permitam a auto-regulação e a melhoria contínua, competências essenciais para a sustentabilidade de qualquer processo de transformação.

4. Fim da Prática de Fazer Negócio Baseado Apenas no Preço

O quarto ponto de Deming critica a prática de fazer negócio baseado exclusivamente no preço, propondo em alternativa a minimização do custo total através do desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo com fornecedores de qualidade (Deming, 1986). Este princípio introduz uma perspectiva sistémica que reconhece a interdependência entre diferentes componentes da organização e do seu ambiente.

Na gestão da mudança, este princípio traduz-se na necessidade de adoptar uma visão holística que considere os custos e benefícios totais das iniciativas de mudança, incluindo custos de transição, resistência, aprendizagem e adaptação (Armenakis & Bedeian, 1999). A perspectiva de custo total implica igualmente o reconhecimento de que mudanças sustentáveis requerem investimentos significativos em capacidades organizacionais, formação e desenvolvimento de pessoas.

5. Melhoria Contínua e Para Sempre do Sistema de Produção e Serviço

O quinto ponto de Deming estabelece a melhoria contínua e permanente do sistema de produção e serviço como imperativo organizacional, diminuindo constantemente os custos e melhorando a qualidade e produtividade (Deming, 1986). Este princípio incorpora o conceito japonês de kaizen, que enfatiza pequenas melhorias incrementais e contínuas como estratégia de transformação organizacional (Imai, 1986).

A melhoria contínua constitui um dos pilares fundamentais da gestão da mudança contemporânea, proporcionando um mecanismo para a adaptação constante às mudanças ambientais e para a evolução organizacional sustentada (Bessant et al., 2001). Segundo Brown e Eisenhardt (1997), organizações que incorporam a melhoria contínua nos seus processos centrais demonstram maior capacidade de adaptação e inovação, características essenciais para o sucesso em ambientes dinâmicos.

6. Instituição de Formação no Trabalho

O sexto ponto de Deming enfatiza a importância da formação no trabalho como elemento crucial para o desenvolvimento das capacidades organizacionais necessárias para a mudança (Deming, 1986). A formação no trabalho não se limita ao desenvolvimento de competências

técnicas, mas inclui igualmente o desenvolvimento de competências comportamentais e cognitivas necessárias para operar eficazmente em contextos de mudança.

Este princípio alinha-se com as teorias de aprendizagem organizacional que identificam a capacidade de aprender como competência central para a adaptação e transformação organizacional (Senge, 1990; Argyris & Schön, 1996). A formação no trabalho proporciona igualmente oportunidades para a experimentação e a aplicação prática de novos conhecimentos e competências, facilitando a transferência de aprendizagem e a institucionalização de novas práticas.

7. Instituição de Liderança

O sétimo ponto de Deming estabelece a necessidade de instituir liderança, diferenciando-a da mera supervisão (Deming, 1986). A liderança, segundo Deming, foca-se em ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor, removendo obstáculos e proporcionando apoio para a melhoria contínua.

Este princípio ressoa com as teorias contemporâneas de liderança transformacional que enfatizam o papel dos líderes como agentes de mudança, inspirando e capacitando outros para alcançar objectivos de transformação organizacional (Bass & Avolio, 1994; Burns, 1978). A liderança transformacional caracteriza-se pela capacidade de articular visões inspiradoras, estimular a criatividade e inovação, e desenvolver as capacidades dos seguidores, competências essenciais para o sucesso de processos de mudança organizacional.

8. Eliminação do Medo

O oitavo ponto de Deming advoga a eliminação do medo para que todos possam trabalhar eficazmente para a organização (Deming, 1986). O medo constitui um dos principais obstáculos à mudança organizacional, criando resistência, inibindo a comunicação aberta e limitando a capacidade de aprendizagem e inovação.

Segundo Kotter e Schlesinger (2008), a resistência à mudança frequentemente resulta de medos relacionados com a perda de poder, status, segurança ou competência. A eliminação do medo requer a criação de um ambiente psicologicamente seguro que encoraje a experimentação, a tomada de riscos calculados e a comunicação aberta sobre problemas e oportunidades de melhoria (Edmondson, 1999).

9. Eliminação de Barreiras entre Departamentos

O nono ponto de Deming propõe a eliminação de barreiras entre departamentos, promovendo a colaboração e o trabalho em equipa (Deming, 1986). Este princípio reconhece que as organizações funcionam como sistemas integrados onde a optimização de partes individuais não garante a optimização do todo.

Na gestão da mudança, a eliminação de barreiras entre departamentos facilita a coordenação e integração de esforços de mudança, reduzindo a duplicação de esforços e aumentando a eficácia das iniciativas de transformação. Segundo Lawrence e Lorsch (1967), a capacidade de integração constitui um factor crítico de sucesso organizacional, particularmente em ambientes complexos e dinâmicos.

10. Eliminação de Slogans, Exortações e Metas para a Força de Trabalho

O décimo ponto de Deming critica a dependência de slogans, exortações e metas quantitativas como mecanismos de motivação, argumentando que estes frequentemente geram frustração e ressentimento quando não são acompanhados de mudanças sistemáticas que possibilitem o alcance dos objectivos (Deming, 1986).

Este princípio sugere que a mudança organizacional efectiva requer mais do que comunicação motivacional, necessitando de mudanças substanciais nos sistemas, processos e estruturas organizacionais. Segundo Herzberg (1966), a motivação intrínseca resulta de factores relacionados com o conteúdo do trabalho e as oportunidades de crescimento e realização, não de exortações externas.

11. Eliminação de Quotas Numéricas e Gestão por Objectivos

O décimo primeiro ponto de Deming questiona a eficácia de quotas numéricas e da gestão por objectivos, argumentando que estes sistemas frequentemente incentivam comportamentos contraproducentes e inibem a melhoria contínua (Deming, 1986). Este princípio reconhece que sistemas de medição e avaliação inadequados podem criar barreiras à mudança e inovação.

Na gestão da mudança, este princípio sugere a necessidade de desenvolver sistemas de medição e avaliação alinhados com os objectivos de transformação, evitando métricas que possam incentivar comportamentos inconsistentes com os valores e objectivos da mudança desejada (Kaplan & Norton, 1996).

12. Remoção de Barreiras ao Orgulho no Trabalho

O décimo segundo ponto de Deming enfatiza a importância de remover barreiras que impedem os trabalhadores de sentir orgulho no seu trabalho (Deming, 1986). Este princípio reconhece que a satisfação e realização profissional constituem motivadores poderosos para o *engagement* (engajamento) e o desempenho organizacional.

No contexto da gestão da mudança, a remoção de barreiras ao orgulho no trabalho implica a criação de condições que permitam às pessoas contribuir significativamente para os objectivos organizacionais, desenvolvendo um sentido de domínio (*ownership* ou pertença) e responsabilidade pelos resultados da mudança (Deci & Ryan, 2000).

13. Instituição de um Programa Vigoroso de Educação e Auto-aperfeiçoamento

O décimo terceiro ponto de Deming estabelece a necessidade de instituir um programa vigoroso de educação e auto-aperfeiçoamento para todos os membros da organização (Deming, 1986). Este princípio reconhece que a capacidade de mudança e adaptação organizacional depende fundamentalmente do desenvolvimento contínuo das competências e conhecimentos dos seus membros.

A educação e auto-aperfeiçoamento não se limitam ao desenvolvimento de competências técnicas, incluindo igualmente o desenvolvimento de competências de mudança, aprendizagem e adaptação (Vaill, 1996). Segundo Garvin (1993), organizações que investem sistematicamente no desenvolvimento das suas pessoas demonstram maior capacidade de inovação e adaptação.

14. Colocar Todos na Organização a Trabalhar para Realizar a Transformação

O décimo quarto e último ponto de Deming estabelece que a transformação é trabalho de todos na organização, requerindo o compromisso e participação activa de todos os membros organizacionais (Deming, 1986). Este princípio reconhece que a mudança organizacional sustentável não pode ser imposta de cima para baixo, mas deve ser co-criada através da participação activa de todos os stakeholders.

Este princípio alinha-se com as teorias de mudança participativa que enfatizam a importância do envolvimento e participação dos stakeholders no desenho e implementação de processos de mudança (Cummings & Worley, 2014). A participação activa não apenas aumenta a legitimidade e aceitação da mudança, mas também enriquece o processo através da incorporação de perspectivas e conhecimentos diversos.

Aplicação Sistémica dos Princípios de Deming na Gestão da Mudança

Perspectiva Sistémica e Holística

Os catorze pontos de Deming não constituem princípios isolados, mas sim componentes de um sistema integrado de gestão que deve ser implementado de forma holística e sistémica. Esta perspectiva sistémica é fundamental para a gestão da mudança organizacional, uma vez que reconhece a complexidade e interdependência dos factores que influenciam os processos de transformação (Senge, 1990).

A aplicação sistémica dos princípios de Deming na gestão da mudança requer uma compreensão profunda das interacções entre diferentes componentes organizacionais e a capacidade de orquestrar mudanças coordenadas em múltiplas dimensões simultaneamente. Segundo Ackoff (1999), a gestão de sistemas complexos requer uma abordagem sintética que considere as propriedades emergentes resultantes das interacções entre componentes individuais.

Fases de Implementação e Sequenciamento

A implementação dos princípios de Deming como base para a gestão da mudança organizacional deve seguir uma sequência lógica e estratégica que reconheça as interdependências entre diferentes princípios e a necessidade de construir capacidades organizacionais progressivamente.

A primeira fase deve focar na criação de fundações para a mudança, incluindo o estabelecimento de constância de propósito, a adopção de uma nova filosofia, e a instituição de liderança transformacional. Estas actividades criam as condições necessárias para mudanças mais substanciais e sustentáveis (Kotter, 1996).

A segunda fase concentra-se no desenvolvimento de capacidades organizacionais, incluindo a formação no trabalho, a educação e auto-aperfeiçoamento, e a eliminação de barreiras organizacionais. Esta fase prepara a organização para operar eficazmente no novo paradigma e desenvolve as competências necessárias para a melhoria contínua.

A terceira fase foca na institucionalização e sustentabilidade da mudança, incluindo a implementação de sistemas de melhoria contínua, a eliminação de práticas contraproducentes, e o envolvimento de todos os membros organizacionais na transformação contínua.

Mecanismos de Suporte e Facilitação

A aplicação efectiva dos princípios de Deming na gestão da mudança requer o desenvolvimento de mecanismos organizacionais que suportem e facilitem a transformação contínua. Estes mecanismos incluem estruturas organizacionais flexíveis, processos de comunicação eficazes, sistemas de medição e feedback apropriados, e culturas organizacionais que promovam a aprendizagem e inovação.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1995), organizações eficazes em processos de mudança desenvolvem capacidades de criação e partilha de conhecimento que permitem a adaptação contínua e a inovação. Estas capacidades incluem processos de socialização, externalização, combinação e internalização de conhecimento que facilitam a transformação de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa.

Limitações e Desafios na Aplicação dos Princípios de Deming

Desafios Contextuais e Culturais

A aplicação dos princípios de Deming na gestão da mudança organizacional enfrenta diversos desafios contextuais e culturais que podem limitar a sua efectividade. Estes desafios incluem diferenças culturais nacionais e organizacionais, pressões competitivas de curto prazo, e expectativas de stakeholders que podem ser inconsistentes com a filosofia de transformação de longo prazo advogada por Deming.

Segundo Hofstede (2001), diferenças culturais relacionadas com dimensões como distância de poder, individualismo versus colectivismo, e orientação temporal podem influenciar significativamente a receptividade e aplicabilidade dos princípios de Deming em diferentes contextos organizacionais e nacionais. Por exemplo, culturas com alta distância de poder podem encontrar dificuldades na implementação de princípios que enfatizam a participação e colaboração.

Resistência Organizacional e Individual

A implementação dos princípios de Deming frequentemente encontra resistência organizacional e individual, particularmente quando requer mudanças fundamentais em práticas estabelecidas, estruturas de poder, e sistemas de recompensa. Esta resistência pode manifestar-se de formas subtis e evidentes, constituindo um dos principais obstáculos ao sucesso da transformação.

Segundo Argyris (1990), no estudo das organizações, a resistência à mudança frequentemente resulta de *defensive routines* ou rotinas organizacionais defensivas que protegem indivíduos e grupos de ameaças percebidas. A superação desta resistência requer estratégias sofisticadas que abordem tanto as dimensões racionais quanto emocionais da mudança, incluindo comunicação transparente, participação activa, e suporte adequado durante os períodos de transição.

Complexidade de Implementação

A implementação sistémica dos catorze pontos de Deming apresenta desafios significativos de complexidade, requerendo coordenação entre múltiplas iniciativas de mudança, gestão de interdependências complexas, e monitorização de indicadores diversos. Esta complexidade pode sobrecarregar as capacidades organizacionais e resultar em implementação fragmentada ou superficial.

Segundo Stacey (2001), a gestão de mudança em sistemas complexos requer uma abordagem adaptativa que reconheça a impossibilidade de controlar completamente os resultados e a necessidade de ajustar estratégias baseadas em feedback contínuo e aprendizagem experimental.

Evidências Empíricas e Casos de Sucesso

Casos de Implementação Bem-sucedida

Diversos casos documentados demonstram a aplicação bem-sucedida dos princípios de Deming como base para processos de gestão da mudança organizacional. Empresas como Toyota, Motorola, e General Electric implementaram variações dos princípios de Deming como fundamento para transformações organizacionais significativas, alcançando melhorias substanciais em qualidade, produtividade, e competitividade (Womack et al., 1990; Harry & Schroeder, 2000).

O caso da Toyota exemplifica particularmente a aplicação sistémica dos princípios de Deming através do Toyota Production System (TPS), que incorpora elementos como melhoria contínua (kaizen), eliminação de desperdícios, foco no cliente, e desenvolvimento de pessoas (Liker, 2004). A implementação do TPS resultou em vantagens competitivas sustentáveis e serviu como modelo para organizações em diversas indústrias.

Lições Aprendidas e Factores Críticos de Sucesso

A análise de casos de implementação bem-sucedida revela diversos factores críticos de sucesso para a aplicação dos princípios de Deming na gestão da mudança organizacional. Estes factores incluem:

1. **Compromisso da Liderança:** O compromisso visível e sustentado da liderança sénior constitui um factor crítico para o sucesso da implementação. Este compromisso deve manifestar-se não apenas em declarações, mas em acções concretas e alocação de recursos adequados.
2. **Abordagem Sistémica:** A implementação deve seguir uma abordagem sistémica que reconheça as interdependências entre diferentes princípios e evite implementações fragmentadas ou superficiais.
3. **Investimento em Capacidades:** O desenvolvimento de capacidades organizacionais e individuais constitui um pré-requisito essencial para a implementação efectiva. Este investimento deve incluir formação técnica, desenvolvimento de competências de mudança, e criação de infraestruturas de suporte.
4. **Paciência e Persistência:** A transformação baseada nos princípios de Deming requer uma perspectiva de longo prazo e persistência face a desafios e reversos ou contratempos (setbacks) ou contratempos inevitáveis. Organizações que esperam resultados imediatos frequentemente abandonam os esforços prematuramente e não alcançam os objetivos declarados ou desejados.

5. **Adaptação Contextual:** A implementação deve ser adaptada ao contexto específico da organização, incluindo a sua cultura, estrutura, estratégia, e ambiente competitivo.

Implicações para a Prática de Gestão da Mudança

Redesenho de Processos de Mudança

Os princípios de Deming oferecem orientações específicas para o redesenho de processos de gestão da mudança organizacional, enfatizando a importância da prevenção versus correção, da participação versus imposição, e da melhoria contínua versus mudança episódica.

O redesenho de processos de mudança baseado nos princípios de Deming requer uma mudança fundamental na conceptualização da mudança organizacional, transitioning de uma perspectiva de mudança como evento discreto para uma perspectiva de mudança como processo contínuo e integrado nas operações organizacionais quotidianas.

Desenvolvimento de Competências de Mudança

A implementação dos princípios de Deming requer o desenvolvimento de competências específicas de mudança em todos os níveis organizacionais. Estas competências incluem pensamento sistémico, resolução de problemas, trabalho em equipa, comunicação eficaz, e liderança transformacional.

O desenvolvimento destas competências não pode ser alcançado através de programas de formação isolados, mas requer uma abordagem integrada que combine formação formal, experiência prática, mentoring, e criação de oportunidades para aplicação e experimentação.

Criação de Infraestruturas de Suporte

A aplicação sustentável dos princípios de Deming requer a criação de infraestruturas organizacionais que suportem a transformação contínua. Estas infraestruturas incluem sistemas de informação, estruturas organizacionais, processos de tomada de decisão, e mecanismos de coordenação e controlo.

Segundo Galbraith (2002), o design organizacional deve ser alinhado com a estratégia organizacional e deve facilitar a implementação efectiva das mudanças desejadas. No contexto dos princípios de Deming, isto implica o desenvolvimento de estruturas organizacionais flexíveis, processos de comunicação horizontal, e sistemas de medição focados na melhoria contínua.

Conclusões e Recomendações

A análise apresentada neste ensaio demonstra que os catorze pontos de Deming constituem uma base sólida e abrangente para processos de gestão da mudança organizacional. Estes

princípios oferecem uma perspectiva sistémica e holística que aborda tanto os aspectos técnicos quanto comportamentais da transformação organizacional, proporcionando orientações específicas para a criação de mudanças sustentáveis e eficazes.

A aplicação efectiva dos princípios de Deming na gestão da mudança requer, contudo, uma compreensão profunda das suas interdependências, uma abordagem sistémica de implementação, e a capacidade de adaptação contextual. Organizações que procuram aplicar estes princípios devem estar preparadas para investimentos significativos em tempo, recursos, e desenvolvimento de capacidades.

Recomendações para Investigação Futura

Várias áreas de investigação futura emergiram desta análise:

1. **Estudos Longitudinais:** São necessários estudos longitudinais que examinem os impactos de longo prazo da implementação dos princípios de Deming na capacidade de mudança organizacional.
2. **Análises Comparativas:** Investigação comparativa entre diferentes abordagens de gestão da mudança pode proporcionar insights sobre as vantagens e limitações específicas dos princípios de Deming.
3. **Adaptação Contextual:** Estudos que examinem a adaptação dos princípios de Deming a diferentes contextos culturais, industriais, e organizacionais podem contribuir para uma melhor compreensão da sua aplicabilidade universal.
4. **Integração com Outras Teorias:** Investigação sobre a integração dos princípios de Deming com outras teorias e abordagens de gestão da mudança pode revelar oportunidades para quadros híbridos (ou, como consta na literatura, frameworks híbridos) mais efectivos.

Implicações para a Prática

Para profissionais de gestão da mudança, este ensaio sugere várias implicações práticas importantes:

1. **Adopção de Perspectiva Sistémica:** A implementação de mudanças organizacionais deve adoptar uma perspectiva sistémica que reconheça as interdependências complexas entre diferentes componentes organizacionais.
2. **Investimento em Desenvolvimento de Pessoas:** O sucesso da mudança organizacional depende fundamentalmente do investimento contínuo no desenvolvimento de capacidades organizacionais e individuais.
3. **Foco na Sustentabilidade:** Os esforços de mudança devem priorizar a sustentabilidade de longo prazo sobre resultados de curto prazo, requerendo paciência e persistência.
4. **Liderança Transformacional:** A liderança deve adoptar um papel transformacional, focando no desenvolvimento de outros e na criação de condições para o sucesso colectivo.

Em síntese, os catorze pontos de Deming oferecem uma contribuição valiosa para o campo da gestão da mudança organizacional, proporcionando princípios fundamentais que, quando aplicados sistematicamente, podem facilitar transformações organizacionais sustentáveis e eficazes. A sua relevância contemporânea reside na sua capacidade de abordar as complexidades inerentes à mudança organizacional através de uma perspectiva integrada que combina rigor técnico com sensibilidade humana.

Referências

Ackoff, R. L. (1999). *Re-creating the corporation: A design of organizations for the 21st century*. Oxford University Press.

Aguayo, R. (1990). *Dr. Deming: The American who taught the Japanese about quality*. Fireside.

Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses*. Allyn & Bacon.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.

Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage.

Bessant, J., Caffyn, S., & Gallagher, M. (2001). An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, 21(2), 67-77.

Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.

Burnes, B. (2017). *Managing change*. Pearson.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.

Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization development and change*. Cengage Learning.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Galbraith, J. R. (2002). *Designing organizations: An executive guide to strategy, structure, and process*. Jossey-Bass.

Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Harry, M., & Schroeder, R. (2000). *Six Sigma: The breakthrough management strategy*. Doubleday.

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.

Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. McGraw-Hill.

Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Free Press.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Accelerate: Building strategic agility for a faster-moving world*. Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Harvard Business School Press.

Liker, J. K. (2004). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*. McGraw-Hill.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.

Scholtes, P. R. (1998). *The leader's handbook: Making things happen, getting things done*. McGraw-Hill.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Stacey, R. D. (2001). *Complex responsive processes in organizations: Learning and knowledge creation*. Routledge.

Vaill, P. B. (1996). *Learning as a way of being: Strategies for survival in a world of permanent white water*. Jossey-Bass.

Walton, M. (1986). *The Deming management method*. Dodd, Mead & Company.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world: The story of lean production*. Rawson Associates.