

A ATUAÇÃO DO EXECUTIVO: O PROBLEMA GERENCIAL.

*Mauro Maia Laruccia*¹

RESUMO

Esse trabalho procura fazer uma breve análise da teoria da administração. O problema gerencial começou quando a primeira pessoa pediu a alguém que o ajudasse na execução de uma tarefa. A questão básica da atuação do executivo tem sido: como aumentar a produtividade? Em resposta, é analisado, desde Adam Smith até a abordagem sistêmica. Como poderemos observar neste artigo, que muitos problemas atuais têm suas raízes, e soluções, no passado.

ABSTRACT

This work makes a brief review of business theory. The management problem comes when the first person asked for someone to help it in executing one task. The basic question of the actual executive has been how to increase the productivity? In reply to increase productivity, is reviewed, since Adam Smith until the systemic approaching. We will be able to observe in this article, that many current problems have its roots, and solutions, in the past.

PALAVRAS-CHAVE

Administração, Produtividade, Especialização, Tarefas, Satisfação.

¹ Mauro Maia Laruccia é doutor em Comunicação e Semiótica, mestre e bacharel em Administração pela PUC-SP e professor na Faculdade São Luís.

INTRODUÇÃO

Muitos disputam a autoria dessa ou daquela teoria gerencial. A aparição de tantas teorias no mercado tornou difícil uma análise objetiva do problema de como aumentar a produtividade, tão necessária para sabermos o que realmente temos e em que ponto nos encontramos.

A história freqüentemente nos dá essa perspectiva. Uma visão histórica da administração não só nos ajuda a avaliar nossa posição atual como também a evitar erros do passado. E talvez nos sirva de guia para as atividades futuras.

No início, a gerência tinha apenas uma pergunta: como poderemos aumentar a produtividade? Em outras palavras, como obter o maior volume de trabalho, no menor tempo, ao preço mais baixo? Pelos padrões de hoje, a resposta foi extremamente simplista: recompensa ou castigo. Simples ou não, a recompensa e o castigo foram, durante séculos, a única teoria gerencial conhecida. Então, no século XVIII, a expansão da população mundial resultou numa demanda explosiva dos bens de consumo. Para os economistas clássicos, a pergunta ainda mais explosiva era: "como aumentar a produtividade..." muito embora o enfoque fosse exclusivamente nas tarefas.

Adam Smith (1979) sugeriu que o desempenho e a produtividade do empregado poderiam ser melhorados através da especialização de funções. Como podemos constatar hoje em dia, a sugestão estava correta. A especialização de funções requer um grupo de pessoas trabalhando juntas. E a meta era um aumento da produção, sem levar em conta os custos humanos. Isto tornou os problemas gerenciais mais complexos e cada vez mais agudos.

No final do século XIX, o aumento da população e das transações comerciais resultou no surgimento de grandes fábricas, e a agricultura já não era o fator econômico dominante no ocidente. Como resultado, muitas pessoas começaram a estudar as companhias em crescimento, para responder a pergunta: "como poderemos aumentar a

produtividade?" Nos últimos cem anos, pudemos observar pelo menos quatro abordagens diferentes a esse respeito. A primeira abordagem foi proposta pelo engenheiro industrial norte-americano Frederick Winslow Taylor. Nos primórdios do século XX, Taylor introduziu a idéia de "Administração Científica".

Taylor foi o primeiro homem a analisar as tarefas do trabalhador de maneira bastante precisa. Além disso, ele analisou as inter-relações dos diversos departamentos durante o processo de produção. E então, criou um sistema para comunicar todas essas informações, em bases regulares e diárias, à alta administração, para que fossem tomadas decisões acerca do processo de produção, a qualquer hora, durante o dia.

Ao estudar os movimentos dos trabalhadores, Taylor observou que, em muitas tarefas rotineiras, era possível reduzir o número desses movimentos, e assim reduzir o tempo exigido para o trabalho. Mais ou menos nessa época, o casal Frank e Lilian Gilbreth estavam usando filmagens cinematográficas em seus estudos sobre os trabalhadores. Dentre as inúmeras contribuições de Frank Gilbreth, estava o clássico estudo do assentamento de tijolos. Gilbreth descobriu que, na construção de uma parede, os pedreiros eram forçados a agachar centenas de vezes por dia para apanhar os tijolos. Gilbreth resolveu elevar os tijolos ao nível das mãos do pedreiro para que ele não tivesse que agachar. Somente essa mudança aumentou a produtividade em 200%. Graças às contribuições de Taylor, do casal Gilbreth e de outros, os gerentes conseguiram melhorar o desempenho "físico" de muitos trabalhadores, em tarefas relacionadas com a produção.

Taylor analisou modelos para a simplificação e padronização da atuação das pessoas nas organizações com o uso de instrumentos. Nesse sentido, afirma:

"Por exemplo, exigiu-se muito pouco tempo para descobrir-se um ou dois tipos de instrumentos que, embora imperfeitos [...] se mostraram superiores a todos outros modelos e espécies em uso. Estas ferramentas, adotadas como padrão, permitiram aumento imediato de velocidade no trabalho a todos [...] que as utilizaram. Seus tipos, todavia, foram substituídos em tempo relativamente curto por outros que se tornaram

padrões, até que, por seu turno, cederam lugar ainda a outros mais aperfeiçoados"
(Taylor, 1970:108).

Também nessa mesma época, Henry Ford era um dos primeiros a combinar a Administração Científica de Taylor com a tecnologia e a especialização do trabalho, naquela grande invenção americana: a linha de montagem. Os resultados de um grande aumento de produtividade foram uma redução dos preços e um estímulo ao consumo. Mas, a especialização de funções e a Administração Científica estavam longe de representar a resposta final à questão da produtividade. E então, surgiu uma segunda escola de administração. Durante a primeira guerra mundial, o industrial francês Henri Fayol criou o que ficou conhecido como a Abordagem Administrativa. Num artigo publicado em 1916 e depois em seu livro "Administração Geral e Industrial", publicado em 1925, Fayol analisou o trabalho que os empregados realmente executam.

O ponto interessante com a relação de Fayol é que ele observou a empresa sobre a perspectiva da alta administração. Ele olhou a organização de cima para baixo. "O que faz o gerente?", foi a sua pergunta-chave. Ele identificou o planejamento, organização, direção (ou liderança), coordenação e controle. A isso ele denominou os elementos – o que hoje chamamos de funções – da administração. Ele também propôs alguns princípios² de administração. O que Fayol estava tentando fazer tornou-se muito importante mais tarde. Não emergiu naquela época, mas muito depois nós começamos a entender e admirar Fayol. Naquela época, ele tentava nos dar um panorama amplo da administração geral, em contraste com a gerência orientada para a produção. E isto foi muito útil. Ele foi à primeira pessoa a realmente tentar analisar e descrever, uma pequena

² O número dos princípios de administração não é limitado e, qualquer regra, qualquer instrumento administrativo que fortaleça o corpo social ou facilite seu funcionamento pode-se alinhar entre os princípios e durante o tempo em que a experiência o confirmar nessa posição. Os princípios que Fayol teve oportunidade de aplicar com mais frequência são: a divisão do trabalho, a autoridade e a responsabilidade, a disciplina, a unidade de comando, a unidade de direção, a subordinação do interesse particular ao interesse geral, a remuneração do pessoal, a centralização, a hierarquia, a ordem, a equidade, a estabilidade do pessoal, a iniciativa e a união do pessoal.

área do conhecimento humano que poderia ser ensinada, facilitando o estudo da administração.

A abordagem administrativa de Fayol teve e ainda tem muitos adeptos. Mas a pergunta: "como a produtividade pode ser aumentada?" Ainda estava sendo feita. Durante as duas primeiras décadas do século XX, seguindo a tendência de orientação para a tarefa de Taylor e Henry Ford, a maioria das respostas só levava em consideração os fatores externos e os castigos, além das limitações físicas do indivíduo que desempenhava a tarefa. Embora tanto a abordagem científica como a administrativas parecessem válidas até um certo ponto, nenhuma delas parecia inteiramente satisfatória. Nenhuma parecia dar uma visão completa de toda a organização.

Contudo, a busca de outras maneiras de aumentar a produtividade em breve nos trouxe uma revolução e uma nova abordagem. Para promover a venda de suas lâmpadas elétricas no início da década de vinte, a General Electric financiou uma série de experimentos, para demonstrar em correlação positiva entre a quantidade de iluminação de um local de trabalho e a produtividade. Como os resultados foram satisfatórios, a GE começou a fazer propaganda de sua pesquisa. E então, para eliminar algumas possíveis suspeitas quanto à objetividade de sua pesquisa realizada pelo próprio fabricante das lâmpadas, a GE conseguiu persuadir a Fábrica de Hawthorne, da Western Electric, fornecedora de telefones à Bell System a cooperar numa série de experimentos. Tal como os primeiros, esses experimentos objetivavam responder a apenas uma pergunta: "será que um aumento no nível de iluminação no local de trabalho resultará num aumento da produtividade?" Testes de iluminação foram realizados em três departamentos diferentes da fábrica. Os pesquisadores primeiramente aumentaram o grau de iluminação nos salões. Eles constataram que, à medida que a iluminação aumentava, a produtividade crescia. E então, para confirmar a validade do experimento, eles diminuíram o nível de iluminação, também em etapas. Para surpresa geral, a produtividade continuou a crescer. Neste ponto a GE retirou o seu patrocínio dos experimentos. Obviamente, um fator que não a iluminação estava presente. Constatou-se que a causa foi à atitude dos próprios trabalhadores. Eles interpretaram as alterações na iluminação como uma demonstração da

preocupação da gerência para com o bem estar. Estavam lisonjeadas e felizes com a atenção recebida da empresa e com a elevação de “status” que isto lhes dava em relação a outros trabalhadores. Eles achavam que a sua situação especial era uma recompensa por cumprirem o objetivo da diretoria de aumentar a produtividade.

Esse efeito positivo do interesse da gerência pelo desempenho do empregado ficou conhecido como o "Efeito Hawthorne". Embora a GE tivesse retirado o seu apoio, a Western Electric continuou as pesquisas. Elas acabariam resultando no que se denomina "abordagem comportamental ou de relações humanas". Essa abordagem parte da premissa que fatores intrínsecos ao trabalhador podem ser motivadores, afetando diretamente o desempenho.

"A famosa experiência de Hawthorne, na fábrica da Western Electric, perto de Chicago, pôs a descoberto, há anos atrás, um fenômeno bastante misterioso. Por mais que se alterassem as condições de trabalho dos operários, eles trabalhavam mais e melhor. Quer fossem adversas ou agradáveis as condições de temperatura, luz e mesmo de lazer, a qualidade da produção aumentava. Os pesquisadores melancolicamente concluíram que os testes distorciam a realidade. Não perceberam eles um fato da maior importância: quando os operários conseguem juntar esforços num trabalho de aprendizado e desoberto, a eficiência que daí resulta é simplesmente extraordinária" (MacLuham, 1964:13)..

As constatações na fábrica de Hawthorne, associadas ao rápido crescimento dos sindicatos nos Estados Unidos durante os anos trinta, forçaram o empresário a concentrar a sua atenção nos trabalhadores, assim como nas tarefas. O que se passava na cabeça do empregado passou a ser, pela primeira vez, uma grande preocupação do empresário. A resposta de Taylor à pergunta “como aumentar a produtividade?” Tinha sido: “racionalizar a tarefa”. A resposta de Fayol era “aprimorar as habilidades gerenciais”. Essas respostas eram válidas, mas, agora havia outra resposta igualmente válida: “considerar as atitudes e valores do empregado”. Seus desejos e necessidades afetam a sua motivação e, em última instância, o seu nível de produtividade.

Mas, o que as pessoas querem? Ou esperam? Os pesquisadores logo perceberam que o ser humano é motivado por uma variedade complexa de desejos e necessidades. À época do início da Segunda Guerra Mundial, o Dr. Abraham Maslow, psicólogo, afirmava que as necessidades humanas surgem numa certa seqüência, uma hierarquia, começando com as mais básicas necessidades físicas de alimento e proteção, segurança e necessidades sociais, e progredindo até as necessidades de nível mais alto, como o “status”, até culminar naquela que Maslow considerou a maior de todas as necessidades, a necessidade de auto-realização. Ou seja, a necessidade interior que o indivíduo sente de atingir o seu potencial mais elevado. Maslow sugeria que tão logo uma necessidade de nível mais baixa é satisfeita, ou necessidade de nível mais alto toma o seu lugar.

O fato interessante sobre Maslow é que ele era humanista, psicólogo, interessado nas pessoas e no seu desenvolvimento e em saber como as necessidades surgem e são satisfeitas. O que Maslow de certa forma omitiu em seu trabalho, e que poderíamos perfeitamente perdoar considerando sua época, era como resolver o problema. Se cada um de nós é um ser distinto e único, a função do gerente se torna muito mais difícil, ao tentar decidir como organizar os grupos. E este foi um problema que outros estudiosos mais tarde tentaram solucionar: as pessoas como Herzberg e McGregor, que desenvolveram suas idéias sob a influência da teoria de Maslow.

A hierarquia das necessidades de Maslow respondeu a várias perguntas. Mas, todas elas. Em 1960, o livro “O Lado Humano da Empresa”, de autoria do psicólogo Douglas McGregor, fez uma contribuição significativa à nossa compreensão do comportamento humano.

McGregor falava sobre as suposições que os gerentes faziam com relação aos seus subordinados. Ele relacionou as suposições da Teoria X e as suposições da Teoria Y, criando uma nova terminologia, a Teoria X e a Teoria Y se tornaram parte do vocabulário gerencial e ainda são usadas com freqüência. As suposições da Teoria X são essencialmente premissas autocráticas, partindo da hipótese de que as pessoas são preguiçosas, difíceis de se motivar e que devem ser persuadidas a trabalhar, através de

uma orientação controlada. As suposições da Teoria Y são muito mais otimistas com relação à natureza do comportamento humano. Supõe-se que o trabalho é um fato natural, e que as pessoas podem ser motivadas através de tarefas interessantes e desafiadoras.

Recentemente, temos visto aplicações consideráveis do trabalho de McGregor e creio ser justo afirmar que ele ainda é reconhecido com um dos grandes pensadores do campo do comportamento organizacional e que seus comentários sobre a Teoria X e a Teoria Y estão tão atuais hoje quanto estava há quatro décadas, quando o livro foi escrito.

De acordo com McGregor, esses dois conjuntos de suposições gerenciais formam um contínuo, com a maioria dos gerentes se posicionando em algum ponto entre os extremos: ou pendendo para o ponto de vista da Teoria X ou para o ponto de vista da Teoria Y. A orientação pela Teoria X parece levar o gerente a adotar um enfoque mais dirigido à tarefa, com um estilo autocrático. A orientação pela Teoria Y, por outro lado, parece levar a um enfoque centrado nas pessoas, com um estilo democrático e participativo.

Assim, de uma orientação para a tarefa a uma abordagem científica e uma abordagem administrativa, a ciência da Administração faz uma reviravolta e passa a focar as pessoas. Essa nova abordagem de relações humanas levava em conta o trabalhador. Mas, as teorias centradas no trabalhador estavam fornecendo respostas apenas parciais à questão da produtividade. Em suma, a compreensão da organização estava se tornando cada vez mais difícil. A pergunta original, “como aumentar a produtividade?”, parece possuir muitas respostas. Algumas orientadas para as tarefas, outras orientadas para as pessoas. Talvez agora fosse necessário examinar não apenas o cargo e não apenas o empregado, mas sim uma inter-relação mais profunda entre a tarefa e o empregado.

Uma das novidades do final da década de cinquenta do século passado foi apresentada pelo psicólogo Frederick Herzberg. O que Herzberg estava tentando faz em suas entrevistas com os trabalhadores, perguntando-lhes o que lhes dava satisfação no

emprego, o que lhes causava insatisfação, resultou em algumas ótimas idéias sobre o que leva as pessoas a reagirem de certa forma com relação ao seu trabalho. E um dos fatores que ele isolou foi o que denominou de “fatores de manutenção”. Eles mantêm a satisfação no trabalho ou podem ser “causadores de insatisfação”. Isto inclui aspectos tais como condições de trabalho, supervisão, benefícios, coisas desse tipo. Ele dizia que essas coisas existem no contexto do trabalho geralmente para assegurar o nível de satisfação. Fazendo uma analogia com um hospital, ele os chamou de fatores de higiene. Funcionam como a higiene num hospital. Não fazem o paciente melhorar, apenas evitam que fique ainda mais doente. Assim, no trabalho, esses fatores devem ser satisfatórios ou adequados, caso contrário, os trabalhadores não estarão motivados.

O que efetivamente nos motiva são fatores que ele denominou “causadores de satisfação” ou motivadores. E isso inclui o desafio, a realização, a responsabilidade, uma sensação de contribuição e, nos dias de hoje, o enriquecimento do cargo: tornar o cargo mais rico em termos de maior responsabilidade pelo planejamento do trabalho e implementação. Mas, a idéia básica é nos tornar mais envolvidos no trabalho a fazer melhor uso de nossas habilidades. Essas foram as duas dimensões diferentes da Teoria de Herzberg. Uma coisa não nos motiva, mas nos torna infelizes se não estiver lá. E a outra dimensão, a dos motivadores, realmente nos leva a querer trabalhar.

Seguindo a liderança de Herzberg, muitos gerentes tentaram reformular os cargos para proporcionar maior participação, mais responsabilidade e mais autonomia aos funcionários. Mas, logo tornou-se aparente que nem todos os empregados desejavam o mesmo grau de responsabilidade, de participação e autocontrole que os teóricos da Administração julgavam que aceitariam. E assim, uma nova pergunta deveria ser respondida: "como enfrentar os problemas das diferenças individuais em termos de motivação?" A Teoria das Expectativas, surgiu na década de sessenta do século passado, como recurso para compreender essas diferenças motivacionais.

A Teoria das Expectativas foi desenvolvida por psicólogos que já vinham trabalhando há mais de uma década. E realmente foi levada a público pelo trabalho de Victor Vroom, em seu livro de 1964, "O Trabalho e a Motivação".

Em essência, a Teoria das Expectativas possui três principais componentes. Primeiro um componente de necessidade ou valor, que se relaciona a quão importantes as coisas são para as pessoas. Em segundo lugar, as expectativas sobre o relacionamento entre o desempenho e as expectativas, e em terceiro lugar, um componente do tipo "pode fazer", a cognição ou reconhecimento da habilidade na cabeça de alguém.

Em essência, a teoria diz que as pessoas desempenharão segundo o grau em que acreditam que possam realizar e que o desempenho é recompensado com coisas que eles considerarem de valor.

A teoria das expectativas nos diz que o grau de motivação de um indivíduo é determinado por três fatores: primeiro, os valores do indivíduo, isto é aquilo que ele deseja ou necessita. Segundo, o desempenho do indivíduo. Será que a recompensa vale todo esforço exigido? E terceiro, as expectativas de sucesso na realização da tarefa. Já que as pessoas diferem enormemente nesses três fatores, os gerentes devem levar todos os três fatores em consideração.

Peter Drucker, dentre outros, propôs a Administração por Objetivos (APO), que levara em conta as diferenças individuais. A Administração ou Gerência por Objetivos requer que os trabalhadores estabeleçam seus próprios objetivos, com a aprovação da gerência, e concordem em serem medidos em relação a esses objetivos após um prazo pré-determinado. Dessa forma, as diferenças individuais são levadas em consideração. A administração por objetivos foi amplamente aceita e quando bem executada, é uma eficiente técnica gerencial.

Da mesma forma, David MacClellan, da Universidade de Harvard, sugeriu um outro modo de abordar as diferenças individuais. Ele sugeriu que, em pessoas diferentes,

a necessidade de poder, a necessidade de filiação, ou a necessidade de realização podem ser os motivadores mais importantes. Mas, a combinação relativa dessas três necessidades – realização, poder e filiação – parecem variar entre as pessoas em situações diferentes e em ambientes diferentes.

À medida que aumenta a nossa compreensão das pessoas, de suas variadas necessidades e motivações daí resultantes, o todo gerencial parece ficar mais e não menos fragmentado.

Uma quarta abordagem nos oferece a oportunidade de tratar dessa aparente fragmentação e à questão da produtividade: a Teoria Sistêmica, ensinada originalmente nas denominadas ciências exatas. Nesse sentido, salienta-se a obra do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy que concebeu o modelo do sistema aberto, entendido como complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente. Bertalanffy (1973), lança os pressupostos e orientações de sua teoria, tais como: (a) há uma tendência para a integração nas várias ciências naturais e sociais; (b) tal integração parece orientar-se para uma teoria dos sistemas; (c) essa teoria pode ser um meio importante de objetivar os campos não-físicos do comportamento científico, especialmente as ciências sociais; (d) desenvolvendo princípios unificadores que atravessam verticalmente os universos particulares das diversas ciências, essa teoria aproxima-nos do objeto da unidade da ciência; e (e) isso pode levar a uma integração muito necessária na educação científica.

A abordagem sistêmica considera a organização como um corpo composto de órgãos e sistemas³ orgânicos, formando um complexo de partes interativas. A função de cada parte – trabalhador, tarefa, gerência – é determinada pelas outras partes e depende delas. A mudança numa parte afeta as demais. Todas estão inter-relacionadas.

³ "Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam determinada função" (Oliveira, 1998:35).

Se a abordagem sistêmica é tida como uma macro-abordagem, existe para apoiá-la em nível microcômico, a abordagem contingencial do Dr. Fred Fiedler. Nessa teoria, é “casada” a personalidade do líder com a situação. Porque algumas pessoas desempenham melhor em determinado tipo de situação, enquanto outras desempenham melhor noutra.

A conclusão de tudo isso é que não existe um modo melhor de ser um líder ou gerente. Nós precisamos de tipos diferentes de situações que se ajustem à sua personalidade em particular. Na visão de Fiedler, mudamos a situação em vez de mudarmos a personalidade. É mais fácil mudar a situação do que transformamos ou alteramos nosso comportamento.

Adaptar o ambiente específico de trabalho à personalidade do líder é, portanto, a essência da teoria da contingência de Fiedler. Mas, recentemente, uma outra abordagem sistêmica foi sugerida: a liderança situacional. Ela se preocupa em adaptar estilos de liderança a situações específicas.

A liderança situacional, de modo bem resumido, é um meio de poder observar um indivíduo para avaliar sua disposição e habilidade, sua competência e grau de compromisso, e determinar que estilos de liderança – estilo gerencial – devem usar para ajudar essa pessoa a maximizar o seu potencial, ajudá-la a crescer e se desenvolver. É importante ter em mente que não se trata de usar um estilo com uma pessoa, mas é uma questão de mudar os estilos com as pessoas em partes diferentes de suas vidas, em atividades diferentes.

Uma pessoa, por exemplo, pode ter dificuldade em matemática e teremos que lhe dar orientação e instrução. E, no entanto, quando se trata de literatura ou música, tudo o que ele precisa é de incentivo. Mas futebol ou esportes, ele mesmo toma a iniciativa. Logo, não é uma questão de estímulos diferentes para pessoas diferentes. Mas, de estímulos diferentes para a mesma pessoa, em aspectos diferentes de suas vidas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo, até o momento, demonstrou que as transformações ocorridas na forma de atuação das organizações estão baseadas nas idéias de especialização das tarefas propostas por Adam Smith, da Administração Científica de Taylor, na combinação da teoria científica com a especialização do trabalho proposta por Henry Ford resultando na linha de montagem, com as funções propostas por Fayol (planejamento, organização, direção ou liderança, coordenação e controle), do comportamentalismo proposto por Maslow, entre outros. Essas formas de atuação das organizações têm por objetivo a produção em massa e o aumento da produtividade, isto é, obter o maior volume de trabalho ou de produção, no menor tempo, ao preço mais baixo.

Enquanto a ideologia oferecida por Taylor, baseada na idéia de que "eficiência e produtividade são de interesse de todos", as ideologias associadas ao desenvolvimento organizacional tendem a divulgar que se pode viver vidas plenas e de satisfação, caso se preencham as necessidades pessoais através das empresas contemporâneas.

Atualmente, uma coisa é bem clara. Poucos gerentes insistiriam que sua visão do todo gerencial é única. Ninguém pretende ter a resposta definitiva a todas as perguntas que a administração parece nos fazer. Cada resposta muitas vezes dá lugar a mais perguntas, pois a organização é, afinal de contas composta de muitas facetas.

BIBLIOGRAFIA

DRUCKER, Peter F. *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *The Executive in Action: Managing for Results, Innovation and Entrepreneurship, The Effective Executive*. New York: Harper Business, 1996.

FAYOL, Henri. *Administração Industrial e Geral: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle*. São Paulo: Atlas, 1994.

FIEDLER, Fred E. & CHEMERS, Martin M. *Leadership and Effective Management*. Glenview: Scott-Foresman, 1974.

GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. & Associados. *Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995.

HERZBERG, Frederick. "Mais uma Vez: Como Motivar seus Funcionários?" In: VROON, Victor H. (Org.) *Gestão de Pessoas, não de Pessoal: Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p.55-94.

HERZBERG, Frederick.; MAUSNER, Bernard. & SNYDERMAN, Barbara Bloch. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley, 1959.

LAWLER, Edward E. "Criando a Organização de Alto Envolvimento." In: GALBRAITH, Jay R.; LAWLER, Edward E. & Associados. *Organizando para Competir no Futuro: Estratégia para Gerenciar o Futuro das Organizações*. São Paulo: Makron Books, 1995. p.147-166.

MASLOW, Abraham. *Maslow no Gerenciamento*. São Paulo: Qualitymark, 2000.

McCLELLAND, David C. *The Achieving Society*. Princeton: Van Nostrand Reinhold, 1961.

McGREGOR, Douglas. *O Lado Humano da Empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

McLUHAM, Marshall. *Os Meios de Comunicação como Extensões do Homem*. (Understanding Media). (Trad.) Décio Pignatari. São Paulo: Cultrix, 1964.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Sistemas, Organização & Métodos: Uma Abordagem Gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

SMITH, Adam. *Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações*. (Os Pensadores) São Paulo: Abril Cultural, 1979.

TAYLOR, Frederick W. *Princípios de Administração Científica*. (Trad.) Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1970.

VON BERTALANFFY, Ludwig. *Teoria Geral dos Sistemas*. Petropolis: Vozes, 1973.

VROON, Victor H. *Work and Motivation*. New York: John Wiley, 1964.

VROON, Victor H. (Org.) *Gestão de Pessoas, não de Pessoal: Os Melhores Métodos de Motivação e Avaliação de Desempenho*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.