

AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E A EMPREGABILIDADE VISTAS SOB O ENFOQUE DA ORGANIZAÇÃO EM APRENDIZAGEM

Maria Ester Menegasso*

RESUMO

Discute-se ao longo deste documento o conceito de empregabilidade a partir das cinco disciplinas que são a base da organização em aprendizagem. Retomam-se as teorias administrativas e delas se retiram os elementos que contribuem para a empregabilidade no contexto das organizações formais. Conclui-se que poucas são as teorias convencionais de administração que contribuem para a empregabilidade. No entanto, ao correlacionar as teorias com as cinco disciplinas, percebe-se que a empregabilidade faz parte delas. Em outras palavras, as organizações que pretendam desenvolver a empregabilidade de seus componentes precisam adotar as cinco disciplinas.

PALAVRAS-CHAVE

Empregabilidade, teorias administrativas, organização em aprendizagem.

ABSTRACT

In this paper the concept of employability is discussed based on the five disciplines of the learning organization. Administrative theories are used to provide the necessary elements which contribute to employability in formal organizations. Results show that few traditional administrative theories contribute to give support to employability. However, the correlation between the administrative theories and the five disciplines, which are core to learning organization, shows that employability plays an important role in the five disciplines. In other words, organizations whose aims are to develop the employability of its constituents need to adopt the five disciplines core to learning organization.

KEY WORDS

Employability, administrative theories, learning organization.

* Professora do Programa de Pós-Graduação do EPS/UFSC e do Curso de Graduação em Serviço Social da UFSC. Mestre em Serviço Social e Doutora em Engenharia de Produção.

1. INTRODUÇÃO

Este documento, a partir da correlação de conceitos da organização em aprendizagem, discute a contribuição das teorias convencionais de administração para a empregabilidade. Para realizar esse intento, estabelece-se, inicialmente, a relação da empregabilidade com cada uma das cinco disciplinas da organização em aprendizagem. Uma avaliação crítica das teorias administrativas convencionais é feita, em seguida, sob o enfoque dos conceitos de organização em aprendizagem. A partir dessa avaliação, os comentários finais tecem considerações sobre as contribuições que as teorias administrativas convencionais podem oferecer para a empregabilidade.

No contexto deste artigo, o termo empregabilidade compreende tanto a capacidade de cada pessoa de ser dona de seu destino, dando significado a sua vida, quanto a capacidade de prover os meios necessários para sua sobrevivência.

O tema tratado neste artigo é relevante, uma vez que a discussão que se faz ao longo do documento pode contribuir para esclarecer quais as teorias convencionais de administração que oferecem suporte para a empregabilidade, condição *sine qua non* para as organizações darem atenção às demandas sempre mutantes do meio que as cerca.

2. A EMPREGABILIDADE E A ORGANIZAÇÃO EM APRENDIZAGEM

Organizações em aprendizagem são aquelas em que as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que verdadeiramente desejam. Nelas, novos e amplos modelos ou pensamentos são desenvolvidos, a aspiração coletiva manifesta-se como um conjunto livre e as pessoas exercitam continuamente como aprender juntas (SENGE, 1990). A organização em aprendizagem pode ser entendida como o resultado de três esferas de atividade sobrepostas - indivíduo, equipe e aprendizagem de sistemas (DIXON, 1993). Por seu turno, o processo de aprender pode ser encontrado em indivíduos, equipes, processos, sistemas e estruturas. Aprendizagem é o valor cultural central da organização, meio em que a inovação não é apenas estimulada, é também comemorada. A mudança é antes procurada sofregamente do que evitada (FLOOD, 1993).

A idéia de que organizações pudessem aprender foi elaborada como metáfora por SCHON (1971). O trabalho do autor se estrutura a partir da constatação de que a incerteza e a instabilidade levariam as instituições a procurar novas formas e arranjos em busca da sobrevivência. Posteriormente, ARGYRIS e SCHON (1974) aprofundaram tal observação, mas sempre como metáfora. Na década de 90, a *organization learning*, ou organização em aprendizagem, foi difundida, principalmente por SENGE (1990), que a popularizou com a publicação de sua obra *The fifth discipline* (A quinta disciplina).

SENGE (1990) defende a formação de organizações em aprendizagem, onde as pessoas possam expandir a sua capacidade de criar os resultados que realmente desejarem; considera que as organizações de maior sucesso no final deste século serão aquelas que forem capazes de se tornar organizações em aprendizagem e ressalta a importância da aprendizagem sob a ótica do pensamento estratégico e citando GEUS, enfatiza que é preciso

que as organizações tenham a "capacidade de aprender mais rápido do que as concorrentes" (GEUS, 1988). O que se lê nesses autores leva a crer que as melhores organizações serão aquelas que descobrirem como despertar nas pessoas o empenho e a capacidade de aprender. A marca distintiva entre as organizações em aprendizagem e as coercitivas e utilitárias (ETZIONI, 1967) será o domínio das disciplinas de organização em aprendizagem. Também se extrai das obras dos autores acima enfocados a percepção de que a mudança organizacional se dará nas organizações que destinarem recursos para o conhecimento. Nestas, a criação do conhecimento será a fonte de inovações contínuas, de competitividade e de sobrevivência final.

ARGYRIS e SCHON (1974) também desenvolveram modelos específicos de aprendizagem organizacional como condição de sobrevivência organizacional e social em ambientes em transformação. Para os autores, existe diferença entre mudança e organização em aprendizagem. A mudança envolve objetivos e valores, ao passo que a organização em aprendizagem, além de tudo isso, identifica erros e trabalha para corrigi-los. Para GARVIN (1993), por sua vez, as organizações aprendem quando são capacitadas a criar, a adquirir e transferir conhecimentos e a modificar seus comportamentos, tornando-se hábeis para refletir os novos conhecimentos e *insights*.

Segundo NONAKA (1991), em uma economia em que a única certeza é a incerteza, a forma segura de permanecer competitivo é o conhecimento. A criação do conhecimento requer a integração entre o saber e o fazer. Ela decorre da experimentação, da coragem de correr riscos para que as idéias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas. O autor considera que a inovação pode ser vista como um movimento de dois tipos diferentes de conhecimento, os quais denominou conhecimento tácito e conhecimento explícito.

Para complementar, SENGE (1990) concebeu a organização em aprendizagem sobre cinco pilares básicos, ou cinco disciplinas: maestria pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe e raciocínio sistêmico.

A primeira das disciplinas, a maestria pessoal, é denominada base espiritual da organização em aprendizagem. A maestria pessoal é a capacidade que se tem de dar significado à vida, vivendo de acordo com as mais altas aspirações humanas. "Pessoas com alto nível de maestria pessoal possuem várias características em comum: elas têm um sentido especial de vida, que vai além dos objetivos e metas ocasionais; para elas a realidade do momento é um aliado, e não um inimigo; elas aprenderam a identificar e trabalhar com forças de mudança, ao invés de resistir a elas; são profundamente inquisitivas, procurando sempre ver a realidade com maior clareza; sentem-se ligadas ao próximo e à vida em si; todavia, não abrem mão da sua individualidade, sentem-se parte de um processo criativo maior, no qual podem influir mas que não podem controlar unilateralmente." (SENGE, 1990, p. 138). O modelo de homem parentético desenvolvido por RAMOS (1984) expressa bem a maestria pessoal. Para correlacionar esta disciplina com as teorias administrativas, deve-se perguntar "como cada uma das teorias cria oportunidades ou permite que a pessoa humana tenha autodeterminação e promove sua auto-realização, consoante o que exige a empregabilidade".

Os modelos mentais estão relacionados com a percepção das pessoas. Eles são os referenciais que permitem ao ser humano interpretar e lidar com os fenômenos que o

cercam. Identificam as idéias arraigadas, as generalizações ou mesmo as imagens que influenciam o modo pessoal de encarar o mundo. As dificuldades de mudança são geradas pelos modelos mentais enraizados e conflitantes.

A visão compartilhada é o engajamento em torno da imagem do futuro que se quer criar. É a capacidade de reunir as pessoas em uma identidade comum e um sentido de missão que leva a organização a atingir seus propósitos. Para fazer uma análise das teorias administrativas sob o enfoque da visão compartilhada, é necessário verificar se o seu conteúdo ou as suas propostas promovem o engajamento de todos em torno da visão de futuro que se deseja alcançar e, também, se tal engajamento é fruto do compartilhamento dos objetivos pessoais e da visão da empresa.

A aprendizagem em equipe é o desenvolvimento alcançado por um conjunto de pessoas, ao produzir determinados resultados, com base no diálogo e no raciocínio em equipe. À medida que a equipe aprende, as pessoas que a compõem se desenvolvem e se esclarecem. As unidades de aprendizagem das organizações são as "equipes", grupos de pessoas que precisam umas das outras para agir. A aprendizagem em equipe é a essência da participação, pois "participa-se em", ao invés de "participar-se de". Para correlacionar esta disciplina com as teorias administrativas, é necessário indagar se a teoria em análise oferece suporte ou desenvolve o espírito de equipe, estimulando o aprendizado em conjunto.

A quinta disciplina, ou seja, o raciocínio sistêmico, é um instrumento conceitual que leva ao conhecimento e entendimento de ações e suas complexas inter-relações, o que vem substituir as cadeias lineares de causa e efeito. É a pedra angular de como a organização em aprendizagem percebe o seu mundo. De fato, esta disciplina é a síntese da organização em aprendizagem. Para correlacioná-la com as teorias administrativas, seria necessário repetir as perguntas formuladas nas demais disciplinas. No entanto, na busca da síntese, pode-se indagar se a perspectiva de análise que a teoria proporciona para tratar o fenômeno é holística ou se contempla apenas uma de suas partes.

3 A AVALIAÇÃO CRÍTICA DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS SOB O ENFOQUE DA EMPREGABILIDADE

Nos últimos cem anos, desenvolveu-se um número muito grande de teorias voltadas para o espaço de produção, tanto associadas à organização desse espaço quanto à gestão das pessoas que nele trabalham. Para dar maior destaque ao propósito deste tópico, descreve-se, a seguir, o resultado do confronto de cada uma das teorias com as disciplinas da organização em aprendizagem. A relação que se estabelecerá servirá, quando possível, ao propósito de verificar a utilidade das teorias administrativas convencionais para a empregabilidade. Para tornar a correlação possível, agrupam-se as teorias convencionais, embora se tenha presente que esta forma de análise contém a mesma limitação já discutida por KOONTZ e O'DONNELL (1974) e por WREN (1979). Deve ficar claro, portanto, que não se tem a ambição de fazer uma análise minuciosa de cada teoria, porém de teorias expressas por alguns autores que usualmente se destacam na área do pensamento administrativo. Dentro de tais limites, faz-se a discussão do conjunto das principais teorias da

administração científica; das teorias das relações humanas; da teoria do fenômeno da burocracia; e das teorias dos sistemas abertos.

A preocupação central do conjunto de teorias denominadas administração científica era o de aumentar a produtividade da empresa por intermédio do aumento de eficiência do nível operacional. TAYLOR (1911), FAYOL (1916), MOONEY (1939), URWICK (1943), GULICK (1937), NILES (1949) e WHITE (1939) são pensadores expressivos desta teoria, assim como o casal FRANK e LILIAN GILBRETH (1911), que acompanharam GANTT (1910) no seu interesse pelo esforço humano como meio de aumentar a produtividade.

As principais críticas que são feitas a esta teoria referem-se ao fato de a proposta tratar a organização em termos lógicos, formais, rígidos e abstratos, sem considerar o conteúdo psicológico ou social. Como se observa, as teorias formuladas por esses autores eram dirigidas para a fórmula de como melhor organizar a produtividade com base na especialidade, já que o trabalho sobrepunha-se ao trabalhador. Em tais condições, não havia espaço para a empregabilidade. Tinha-se o entendimento de que o indivíduo trabalhava porque precisava prover seu sustento, ou seja, que a ocupação humana no emprego se dava porque as pessoas recebiam uma remuneração pelo que faziam. O objetivo dessas teorias era tornar eficiente o sistema de produção, utilizando o potencial operacional do ser humano e remunerando-o para tanto.

Aplicando-se as perguntas originárias das disciplinas, percebe-se que não há correlação entre os primados de cada uma delas e o conjunto da teoria clássica.

Alguns autores ou pensadores cujas idéias são aqui apresentadas sob a identificação geral de teorias transitivas apresentaram muitas delas mesmo durante os eventos do taylorismo. Tentaram aplicar certos princípios da Psicologia-TEAD (1918) e FOLLETT (1920)-e da Sociologia-BARNARD (1938)-ao ambiente de trabalho. TEAD foi, sem dúvida, um dos pensadores que mais se aproximou, junto com FOLLETT, do conceito de empregabilidade. Barnard propôs uma teoria da cooperação na organização formal. A ênfase no sistema cooperativo foi bem-vinda, principalmente pelo contexto da Grande Depressão e do desemprego em massa. Neste grupo de autores, TEAD (1918), FOLLETT (1920) e BARNARD (1938) são mais significativos para a atualidade e merecem ser revistos quando se discute a empregabilidade. É intrigante o fato de, a seu tempo, não terem despertado a atenção de seus pares para este fenômeno. Não há dúvidas de que se seu pensamento for aplicado às disciplinas da organização em aprendizagem, uma correlação será estabelecida com cada uma das disciplinas. Poder-se-ia mesmo afirmar que estes autores, de certa forma, foram os precursores das disciplinas da organização em aprendizagem.

A teoria das relações humanas tem os seus maiores expoentes em MAYO (1933), BARNARD (1938), MCGREGOR (1957), LIKERT (1967), ARGYRIS e SCHON (1978) e SIMON (1971). Restritamente dentro da teoria da motivação humana salientam-se, ainda, MASLOW (1943), MCCLELLAND (1958) e HERZBERG (1968).

Ao submeter a teoria das relações humanas ao crivo das disciplinas da organização em aprendizagem, tira-se a conclusão de que a implementação dos seus pressupostos se deu de forma pouco adequada, com raras exceções, à disciplina da maestria pessoal, do desenvolvimento de novos modelos mentais e do pensamento sistêmico. O reducionismo na aplicabilidade da teoria das relações humanas levou o indivíduo a sua

completa integração no grupo (RAMOS, 1981). Com isto, transformou-se em massa de manobra, pondo em risco sua integridade como pessoa humana. Sob esta perspectiva, a teoria das relações humanas se transformou, na prática, na antiempregabilidade.

Entre as raras exceções está a proposta das teorias X e Y de MCGREGOR (1946). As idéias da teoria Y estão em consonância com os predicados da organização em aprendizagem, ajustando-se aos primados da empregabilidade. As da teoria X por sua vez, não podem ser relacionadas com o conceito de empregabilidade e as cinco disciplinas.

Também estão entre as raras exceções MASLOW (1943) e HERZBERG (1968), que se dedicaram ao estudo da motivação. As idéias destes autores, quando confrontadas com aquelas contidas nas disciplinas da organização em aprendizagem, demonstram uma correlação muito grande. Não há dúvidas quanto à aplicabilidade das suas teorias à empregabilidade.

Os estudos relacionados com o fenômeno da burocracia têm em WEBER (1944) o entendimento de que a sociedade se estrutura sob diferentes formas de dominação e também o de que, a cada uma dessas formas, corresponde um aparato ou estrutura social. WEBER concebe a burocracia como a eficiência por excelência. Embora defendesse essa posição, ele temia que os seus resultados levassem à crescente burocratização, ou seja, a impessoalidade excessiva, podendo vir a ser uma enorme ameaça à liberdade individual e às instituições democráticas ocidentais (RAMOS, 1946).

Confrontando os principais pensamentos que estruturam a idéia da organização burocrática com os conceitos expressos nas disciplinas da organização em aprendizagem, observa-se que o tipo ideal proposto por WEBER (1978) nega o conteúdo dos conceitos das disciplinas. Na prática, todavia, seguindo o pensamento de GOULDNER (1970), observa-se que cada uma das dimensões burocráticas pode estar mais ou menos presente nas organizações. Assim, poder-se-iam superar as dificuldades da forma, da impessoalidade e das demais limitações pela maestria pessoal, pelo pensamento sistêmico e pela aprendizagem em equipe. Pode-se concluir que um mínimo de organização sempre será necessário ao espaço de produção de bens e serviços. Dependendo da forma como esta organização vier a ocorrer, mais fácil ou difícil será à implementação das disciplinas e, conseqüentemente, à transformação da organização burocrática em organização em aprendizagem. Resta deduzir que a teoria da burocracia pode contribuir para a empregabilidade, desde que estejam presentes as condições para que a transformação possa ocorrer.

Sob o enfoque da teoria dos sistemas abertos se alinham diversas teorias, restringindo-se à discussão do estruturalismo, à teoria da contingência e à dos sistemas. A teoria estruturalista tem suas origens a partir da necessidade de visualizar a organização como uma unidade social e complexa, onde interagem muitos grupos sociais que compartilham alguns dos objetivos da organização. Embora os estruturalistas tenham preocupação com o ambiente, não há registros que evidenciem a aplicação de sua teoria à questão da empregabilidade, a menos que supere as dificuldades que se expressam também na teoria burocrática, já comentada antes.

A teoria dos sistemas tem sua origem na teoria geral dos sistemas elaborada a partir dos trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e

1968. A idéia de sistemas na administração é antiga e própria dos que pensaram a organização como um todo, e não como um aglomerado de departamentos, tarefas, regras e regulamentos que acabavam por desaguar em generalizações provindas de realidades particulares (PIZZA JÚNIOR, 1986, p. 80). A teoria dos sistemas sociais contribui para que se considere a organização como um sistema social, isto é, um sistema de inter-relações culturais.

Nas décadas de 50 e 60, sob a inspiração do enfoque dos sistemas abertos nas organizações, ocorreu uma efervescência de novos conceitos e idéias. Os pesquisadores do Instituto Tavistock apresentaram seu modelo sociotécnico, que entendia as organizações pelo prisma de dois subsistemas: o técnico e o social. Também a psicologia organizacional se apropriou da teoria dos sistemas para análise e entendimento das organizações (KATZ e KHAN, 1978). Para alguns autores, a teoria de sistemas não é uma teoria, e sim uma estratégia de ação para ampliar a percepção e o funcionamento da realidade (PIZZA JÚNIOR, 1986). Para que ela seja entendida como estratégia, necessita, no entanto, ser compreendida em moldes bem mais abrangentes (CAPRA, 1992). A teoria de sistemas pode auxiliar na empregabilidade desde que seus usuários percebam o enfoque holístico que ela oferece. No entanto, para que isto ocorra, será necessário que a teoria incorpore o conceito de pensamento sistêmico e de maestria pessoal da organização em aprendizagem.

A teoria da contingência tem sua origem em CHANDLER (1962), BURNS e STANDLER (1961), EMERY e TRIST (1965), LAWRENCE e LORSCH (1967) e VROOM (1964). As pesquisas desses autores foram significativas, uma vez que buscavam compreender e explicar o modo como funcionavam as empresas em diferentes condições.

A teoria da contingência busca a "percepção da interface organização-ambiente, incluindo a dimensão social, os aspectos empreendedores da organização, por meio de sua influência externa, e, principalmente, da transitoriedade das ligações com a ambivalência externa" (MOTA, 1979, p. 79).

Esta teoria requer acurada análise, para verificar como pode oferecer *insights* para a empregabilidade, a transitoriedade estrutural, a flexibilidade e a adaptabilidade organizacional nestes tempos de mudanças. Por ser associada às contingências do momento, pode incorporar as disciplinas da organização em aprendizagem, tornando-se, então, adequada à empregabilidade.

4. COMENTÁRIOS FINAIS

Quando se buscam subsídios, mesmo que de larga abrangência, para a empregabilidade nas teorias administrativas convencionais, os resultados são pouco alentadores. As contribuições à empregabilidade que delas se retira ocorrem mais em forma de recortes da teoria do que de sua totalidade. Para exemplificar, toma-se a teoria da burocracia e os comentários que foram feitos sobre sua associação com a empregabilidade. Conclui-se que tais formas de organização podem oferecer condições propícias para a empregabilidade desde que se transformem em organizações inteligentes (Pinchot, 1994),

em organizações em aprendizagem (SENGE, 1990), ou em organizações substantivas (RAMOS, 1981). Quase todas as teorias restringem-se a preservar a organização como estratégia burocrática coercitiva ou utilitária de produção de bens e de serviços. Neste caso, as teorias precisam de uma revisão que não pode ser de natureza apenas crítica em relação ao paradigma vigente, mas deve levar em conta, principalmente, as profundas modificações nesse mesmo paradigma (RAMOS, 1981).

Deve-se ter em mente o momento em que surgiram e os valores que perpassavam as organizações, as quais são fruto dos valores de mercado, do individualismo, não do altruísmo e da cooperação contido nas premissas de cada uma das disciplinas da organização em aprendizagem. É preciso observar, também, que a empregabilidade requer que o ser humano exerça a maestria pessoal, ou seja, que cada um tenha a visão de seu destino. Estes não são, todavia, os predicados usualmente encontrados nas teorias convencionais de administração.

Deduz-se que o conceito de empregabilidade aplicado às organizações requer um corpo de teoria mais adequado que aquele convencionalmente em uso. Cabe, pois, desenvolver este corpo de teoria. Sem dúvida, as disciplinas da organização em aprendizagem têm o referencial necessário para iniciar tão urgente e importante tarefa.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- APPLEBY, Joyce Oldham. *Economic thought and ideology in seventeenth-century England*. Princeton: Princeton University, 1978.
- ARGYRIS, Chris. *Knowledge for action: a guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.
- ARGYRIS, Chris, SCHON, Donald A. *Organizational learning: a theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1978.
- _____. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. São Francisco: Jossey-Bass, 1974.
- ARGYRIS, Chris, PUTNAM, Robert, SMITH, Diana McLain. *Action science: concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- ARGYRIS, Chris. Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, Boston, v. 72, n. 4, p. 9, jul./ago. 1994.
- ASHBY, W. R. *An introduction to cybernetics*. London: Chapman and Hall, 1952.
- BARNARD, Chester. *The functions of the executive*. Boston: Harvard University, 1938.
- BURRELL, Gibson, MORGAN, Gareth. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann Educational Books, Inc., 1979.
- CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- CAPRA, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1992.
- CASE, Thomas A., CASE, Silvana, FRANCIATTO, Claudir. *Empregabilidade: de executivo a consultor bem-sucedido*. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CHANDLER JR., Alfred D. *Strategy and structure*. Cambridge: Institute of Technology, 1982.

- DIXON, Nancy. *Organizational learning*. Ottawa : Conference Board of Canada Report, 1993.
- DRUCKER, Peter F. The new productivity challenge. *Harvard Business Review*, Boston, nov/dez. 1991.
- EMERY, Fred E. *Futures we are in*. Leiden: Martinus Nijhoff, 1967.
- EMERY, Fred E., TRIST, Eric L. The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, v. 18, p. 21-32, 1965.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo : Pioneira, 1967.
- FLOOD, Al. *The learning organization*. In: 62nd Annual Couting Conference on the Challenge of lifelong learning in an era of global change. Geneva Park, Ontario, 1993. Cópia.
- FOLLET, Mary Parker. *Prophet of management*. Boston : Harvard Business School Press, 1995.
- GARVIN, David A. How the baldrige award really works. *Harvard Business Review*, Boston, nov./dez. 1991.
- _____. Building a learning organization. *Harvard Business Review*, Boston, p. 78-91, jul./ago. 1993.
- GERTH, H. H., MILLS, C. Wright. *From Max Weber: essays in sociology*. New York : Oxford University, 1978.
- GEUS, Arie P. de. Planning as learning, *Harvard Business Review*, Boston, v. 88, n. 2, p. 70-74, mar/abril 1988.
- GOULDNER, Alvin W. *The coming crises of western sociology*. Washington : Basic Books, Inc. 1970.
- GULICK, Luther. Notes on theory of organization. In: GULICK, Luther, URWICK, Lyndal F. *Papers on the science of administration*. Columbia : Columbia Institute, 1937.
- HANDY, Charles. *A era do paradoxo: dando um sentido para o futuro*. São Paulo : Makron Books, 1995.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. São Paulo : Loyola, 1993.
- HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motive employees? *Harvard Business Review*, jan./fev. 1968.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. *The social psychology of organizations*. New York : John Wiley & Sons, 1978.
- KIM, Daniel H. The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.35, n. 1, p.37-50, 1993.
- KOONTZ, Harold, O'DONNELL, Cyril. *Princípios de administração: uma análise das funções administrativas*. 9. ed. São Paulo : Pioneira, 1974. 1v.
- LAWRENCE, Paul, LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente*. Petrópolis : Vozes, 1973.
- LIKERT, Rensis. *The human organization: its management and value*. New York : McGraw-Hill, 1967.
- MASLOW, Abraham H. A theory of human motivation. *Psychological Review*, p. 370-396, jul. 1943.

- MAYO, Elton. *The human problems of an industrial civilization*. Boston : Harvard University, 1933.
- McCLELLAND, David C., et al. *The achievement motive*. New York : Appleton-Century-Crofts, 1953.
- _____. Methods of measuring human motivation. In: ATKINSON, J. M. *Motives in fantasy, action and society*. New Jersey : D. Van Nostrand, 1958.
- McGREGOR, Douglas M. *O lado humano da empresa*. 2. ed. São Paulo : Martins Fontes, 1992.
- _____. The human side of enterprise. In: *Adventures in thought and action- Proceedings of the fifth convocation of the School of Industrial Management*. Cambridge : MIT, 1957.
- MOONEY, James D. *The principles of organization*. New York : Harper & Bros, 1947.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo : Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo R. Visão contemporânea da teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 1, p. 7-29, jan./mar. 1979.
- MOUZELIS, Nicos P. *Organizations and bureaucracy*. Chicago : Aldine, 1978.
- NONAKA, Ikujiro. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, Boston, v. 69, n. 6, p. 9, nov./dez. 1991.
- PINCHOT, Giffort, PINCHOT, Elizabeth. *O poder das pessoas: como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista de mercado*. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
- PIZZA JUNIOR, Wilson. Considerações sobre a teoria geral de sistemas. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 71-89, abr./jun. 1986.
- RAMOS, Alberto Guerreiro . *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. 2. ed. Rio de Janeiro : Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- _____. *The new science of organizations*. Toronto : University of Toronto, 1981.
- _____. A Sociologia de Max Weber. *Revista do Serviço Público*, v. 3, n. 2, ago./set. 1946.
- _____. Modelos de homem e teoria administrativa. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr./jun. 1984.
- _____. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral de administração*. 2. ed. Rio de Janeiro : FGV, 1983.
- _____. Modernization: towards a possibility model. In: BELING, W. A., TOTTEN, G. O. *Developing nations: quest for a model*. New Jersey : D. von Nostrand, 1970. p. 21-59.
- SALM, José Francisco. Paradigmas na formação de administradores: frustrações e possibilidades. *Universidade & Desenvolvimento*, Florianópolis, v. 1, n. 2, p. 18-42, out. 1993.
- SCHON, Donald A. *Beyond the stable state*. New York : Basic Books, 1971.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 9. ed. São Paulo : Best Seller, 1990.
- _____. The leader's new work: building learning organizations. *Sloan Management Review*, Cambridge, v.32, n. 1, p.17, 1990.
- SIMON, Herbert A. *Comportamento administrativo*. Rio de Janeiro : FGV, 1971.

- STARBUCK, William H. Keeping a butterfly and an elephant in a house of cards: the elements of exceptional success. *Journal of Management Studies*, New York, v. 30, n. 6, p. 1, nov. 1993.
- TRIST, Eric L., et al. *Organizational choice*. London : Tavistock, 1963.
- URWICK, Lyndall F. *The elements of administration*. New York : Harper & Bros, 1943.
- VROOM, Victor H. *Work and motivation*. New York : John Willey & Sons, 1964.
- WEBER, Max. *Economia y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*. México : Fondo de Cultura Económica, 1944.
- _____. Os fundamentos da organização burocrática: uma contribuição do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- WHITE, William. Relações humanas: um relatório sobre o progresso. In: ETZIONI, Amitai (org.). *Organizações complexas*. São Paulo : Atlas, 1967.
- WHYTE, William Foote. Action research for the twenty-first century: participation, reflection, and practice. *American Behavioral Scientist*, v. 32, p. 499-623, 1989.
- _____. *Social theory for action: how individuals and organizations learn to change*. Newbury Park : Sage, 1991.
- WREN, Daniel. *The evolution of management thought*. New York : John Wiley, 1979.