

*Iéda Lúcia Inácio Rosa*

Mestre em Mídia e Conhecimento e administradora. Professora do Centro Universitário Izabela Hendrix, da Faculdade Batista de Minas Gerais e das Faculdades Promove.  
E-mail: ilir@uai.com.br

### RESUMO

O objetivo deste ensaio é analisar as questões conceituais relacionadas ao trabalho dos administradores de empresas e os desafios impostos pelo mercado de trabalho numa sociedade altamente tecnológica e mutável. Para estudar as perspectivas do administrador de empresas, é necessário, primeiro, entender as diversas concepções do homem e do trabalho na história da Administração, o que foi feito por meio de um olhar ao passado, mediante pesquisa em autores clássicos e modernos que escreveram sobre o trabalho humano, desde a sua concepção até o início das modernas teorias administrativas. Graças a esse olhar ao passado da evolução econômica e social da humanidade é possível conhecer as implicações da globalização na sociedade e os novos rumos do trabalho humano nas organizações, e, a partir daí, procurar entender os desafios da Administração no Brasil de hoje e os obstáculos colocados ao homem para a continuidade de sua trajetória na Administração. Conclui-se, neste trabalho, com a constatação de que a idéia que se fixa é a de mudança, uma vez que somos o reflexo de nossas ações.

**Palavras-chave:** Administração, Trabalho, Homem.

### ABSTRACT

*An analysis is made of the work of business managers as well as the challenges imposed upon them by the job market in today's continually changing and highly technical society. To appreciate the perspectives for the business manager, the different relationships of man and work must be understood historically. So a retrospective was made of classic and modern writers about human work from early times up to the modern management theories. With this focus*

*on human economic and social evolution, the implications of globalization may be better understood together with new trends of human work in organizations. An effort is then made to understand the challenges to management in Brazil today including the obstacles to be faced in man's pursuit of his endeavor in management. The conclusion states that a fixed aspect is identified, that of change, once men, and managers as well, are the image of their own actions.*

**Key words:** Management, work, man.

### 1. INTRODUÇÃO

Homem e trabalho parecem se complementar, e suas origens se confundem. É difícil analisar a evolução do trabalho administrativo sem levar em conta as diversas concepções do homem e do trabalho no desenvolvimento e evolução da sociedade.

Em sua forma mais primitiva, o homem foi o único animal que, procurando interagir com o ecossistema, desenvolveu a capacidade de simbolizar, ou seja, conseguiu representar por meio de atos, gestos ou sons condições mínimas para o aparecimento de uma cultura.

Em razão das poucas interações, as sociedades primitivas quase sempre são determinadas de maneira negativa: sociedade sem escrita, sociedade sem história, sociedade sem Estado, sociedade sem economia, etc. Pierre Lévy (1993), em seu livro *As Tecnologias da Inteligência* – o futuro do pensamento na informática, descreve o surgimento da linguagem como “instrumento de memória e de propagação das representações”, que promoveu o conseqüente aparecimento da escrita. Com a multiplicação e a concentração de homens em um mesmo território, surgiu a necessidade do

estabelecimento de regras de conduta. As famílias começaram a se organizar em tribos, por meio da mais precária forma de administração: a divisão da sociedade em tarefas e funções.

Pouco a pouco foram surgindo formas mais sofisticadas de casas, palácios, monumentos e templos. Organizaram-se religiões e cristalizaram-se ideologias. As sociedades eram formadas pelas castas privilegiadas (faraós, sacerdotes, comerciantes, escribas e militares) e a imensa maioria da população, por camponeses, artesãos e escravos. As terras foram divididas em províncias e um eficiente sistema político-administrativo foi desenvolvido.

O regime feudal, que atingiu seu apogeu entre os séculos XI e XIV, foi derrotado tanto pela Peste Negra quanto pela coragem dos camponeses, que, fugindo dos campos, formaram as cidades em volta das igrejas ou nos burgos. O catolicismo predominante até o século XVI impôs à sociedade o trabalho, como forma de resignação cristã e restauração da pureza da mente, pois não sendo algo nobre, eram ilegítimas a obtenção de lucro e a acumulação de riqueza. Uma vez que a desocupação era considerada inimiga da alma, os ofícios manuais se apresentavam como algo benéfico para o homem. Foram justamente os religiosos que, em razão de seus afazeres cristãos, impuseram o controle mecânico do tempo, a fim de disciplinar o homem a acordar cedo, orar e trabalhar. Porém, apenas os escravos, os artesãos e os pobres tinham essa obrigação. As classes privilegiadas dedicavam seu tempo à administração dos negócios políticos e religiosos, à gestão dos bens, às transações econômicas e ao pensamento; até então, essas atividades não eram consideradas como trabalho.

Com a Reforma Protestante e a legitimação do princípio da obtenção de lucro, pouco a pouco os ensinamentos religiosos foram reavaliados. Essa mudança fica evidenciada no estudo do sociólogo alemão Max Weber (*apud* CARMO, 1992: 27) acerca da ética protestante. Segundo ele, parece haver uma relação direta entre o protestantismo e a ascensão da economia capitalista, cuja base está na idéia da predestinação de alguns para o êxito na atividade profissional.

A expansão comercial e financeira, cuja culminância se deu no fim do século XVIII com a Revolução Industrial, propiciou o surgimento do capitalismo. A partir de 1780, com a invenção da

máquina a vapor de James Watt, uma nova concepção de trabalho veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, pondo fim ao que TOFLER (1980) definiu em seu livro como a Primeira Onda.

Com a “nova tecnologia” dos processos de fabricação, a administração das empresas industriais passou a ser a preocupação permanente dos seus proprietários, retirando da sociedade a unidade doméstica de produção, que desapareceu com a súbita e violenta competição – O Liberalismo Econômico. Surge daí uma nova classe social: o proletariado.

O capitalismo distancia-se dos operários ao considerá-los uma enorme massa anônima, o que gera grandes problemas sociais, dentre eles uma crescente urbanização sem planejamento ou orientação que, com o advento da máquina, não trouxe melhoria das condições de trabalho. A jornada de trabalho chegava a atingir 16 horas e havia a preferência de mão-de-obra infantil e feminina porque, além dos salários serem menores, crianças e mulheres não tinham posição na sociedade. Não havia conforto e a disciplina era rígida. Não existiam leis trabalhistas que assegurassem os direitos dos trabalhadores, e as poucas que existiam eram julgadas pela polícia local: a sociedade estava desprotegida. A principal preocupação dos administradores era, logicamente, a melhoria dos aspectos mecânicos e tecnológicos, para a produção de grandes quantidades de produtos, com menores custos.

Já no século XIX, o filósofo Karl Marx (*apud* CARMO, 1992: 37), em seu *Manifesto Comunista*, denunciava a dominação econômica do homem pelo homem. Afirmava que todos os fenômenos históricos e sociais são produto das relações econômicas entre os homens.

No início do século XX surgiram os primeiros trabalhos pioneiros sobre as Ciências Administrativas.

## **2. A CRIAÇÃO CIENTÍFICA DA ADMINISTRAÇÃO: DE 1900 A 1975**

Provavelmente, poucas ciências materializaram tanto o homem quanto a Administração. Todas as teorias administrativas, sejam elas normativas, prescritivas, explicativas ou descritivas, definiram o

homem sempre de acordo com suas proposições. E são essas teorias que irão fomentar todo o ensino e prática da Administração, de acordo com as realidades ditadas pela evolução tecnológica nas empresas.

Em 1911, Frederick W. Taylor publicou o livro *Princípios de Administração Científica*, onde se referiu ao homem como ser isolado que reage apenas como indivíduo. Implantou-se, então, o conceito de *homo economicus*, isto é, de homem econômico. Segundo essa teoria, o homem, sendo preguiçoso, mesquinho e limitado, só trabalhava em função das recompensas salariais, econômicas e materiais. O homem torna-se um apêndice da máquina, massacrado pela rotina da correia transportadora, como demonstrado em *Tempos Modernos* de Chaplin, filme que satirizou o sistema da época, que ignorava o homem como ser social, enfocando a máxima eficiência.

A partir da década de 1920 surgem os primeiros ensaios sobre a psicologia do trabalho, cujo único objetivo era a análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho. Resulta daí a abordagem humanística, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores, que caracterizava o homem como homem social que reage como membro de um grupo social. Procurava-se a satisfação dos operários como forma de manipulação, fazendo-os trabalhar mais por menores salários, modificando o seu comportamento em favor dos objetivos da Administração.

Na teoria neoclássica de Peter Drucker e de outros autores, a partir de 1935 a função da Administração era dirigir os esforços de um grupo de indivíduos para o alcance de um objetivo comum (objetivo organizacional). O homem era identificado como homem organizacional e administrativo, ser racional e social, voltado para o alcance dos objetivos individuais e organizacionais, enfocando ao mesmo tempo a eficiência e a eficácia.

Por volta de 1947, a teoria da burocracia e a teoria estruturalista, inspiradas nas obras do economista e sociólogo Max Weber, adotaram o conceito de homem organizacional como aquele que desempenhava diferentes papéis em diferentes situações. O homem organizacional, seguindo tanto as normas sociais quanto as organizacionais, procurava, através da competição, obter progresso e riqueza, o que gerava conflitos, os quais, por sua

vez, eram a base para as mudanças e inovações dentro das organizações.

Surge, nessa época, o primeiro computador comercial, marcando assim o término da Segunda Onda, definida por TOFLER (1980).

Na década de 1957, a teoria comportamental adotou o conceito de homem administrativo – um animal social dotado de necessidades, de um sistema psíquico, de raciocínio abstrato, com aptidão para aprender e orientado para atingir objetivos que tanto poderiam ser de cooperação quanto de competição (dualidade de comportamento). Nessa época são lançados, pela IBM, os computadores de segunda geração, com transmissores menores e com baixa absorção de calor, o que viria a dar início a mudanças nas relações do trabalho. TOFLER (1980) nomeia essa fase como Terceira Onda – princípio da introdução generalizada de inovações de alto impacto nas organizações.

Da teoria comportamental resultou o movimento do desenvolvimento organizacional, por volta de 1960, com a criação de computadores de 3ª geração, com microminiaturizados circuitos integrados, de pequeno tamanho e maior potência. A IBM lança, nessa época, o IBM/360, computador de alta velocidade. O desenvolvimento organizacional visa, então, estabelecer um padrão de desempenho e um programa coerente com as rápidas e inesperadas transformações da sociedade. O novo homem era avaliado em função do seu conhecimento e de suas complexas e mutáveis necessidades.

De 1960 a 1968, a teoria de sistemas definiu o homem como sendo um sistema aberto que interage com os demais, representando diversos papéis, ou seja, um homem funcional.

Por volta de 1970 é criado o microprocessador, que reduz a unidade central do processamento, o “cérebro” do computador, a uma pequena pastilha de silício, o chip. A IBM lança o IBM/370. E nesse caminho da evolução tecnológica e da administração, o homem chega a 1972 com o rótulo de homem complexo. É mutável, dependendo das situações e momentos, adquire novas motivações a partir de suas experiências e responde a diferentes estratégias, isto é, esforça-se para dominar o mundo externo.

Em 1975 a Apple Computer lança nos Estados Unidos o Apple II, um microcomputador pessoal,

revolucionando o mercado. E, a partir daí, a Administração vive a “3ª revolução industrial”, substituindo agora não mais o músculo humano pela máquina, mas o cérebro humano pela máquina eletrônica, em algumas atividades relacionadas ao trabalho administrativo.

O mercado vive grandes desafios: escassez de recursos, dificuldades de colocar produtos no mercado, acirrada concorrência. O mundo se torna menor face ao incrível incremento das comunicações e dos negócios em âmbito internacional – a globalização.

Constata-se que a idéia de homem/sociedade/organização, desde o início do século XX até a década de 70, não é fixa, mas sim histórica. A partir daí, o homem segue o seu trabalho administrativo: homem global, agente desmistificador das filosofias e dos princípios da administração das organizações.

Com o surgimento da “sociedade do conhecimento”, a partir da década de 90, quando SENGE (1994) formulou o conceito da aprendizagem organizacional, fruto das mudanças tecnológicas e sociais, o destino do homem é seguir na busca da autonomia do pensamento: analisar, processar e recriar informações voltadas para as suas possibilidades de desenvolvimento, com vistas na responsabilidade pelos resultados de suas ações.

### **3. O HOMEM E O TRABALHO: DESAFIOS NO BRASIL**

No Brasil, os grandes administradores muitas vezes passam despercebidos dos estudiosos. Não se pode negar a importância dos empresários, muitos não administradores, que deram o passo inicial, direta ou indiretamente, para a construção da economia nacional.

Há a obra do Barão de Mauá, Irineu Evangelista de Souza, que em 1854 inaugurou a primeira ferrovia, iniciando o processo de industrialização do país. Francisco Matarazzo, em 1890, fundou a empresa S.A. Indústrias Reunidas Francisco Matarazzo, dando início a um verdadeiro império industrial, que se iniciou com a moagem de trigo, passando pelo óleo comestível, até chegar à instalação de uma metalúrgica.

Clemente de Faria fundou o Banco da Lavoura de Minas Gerais em 1925, que, mais tarde, chegou a financiar a desapropriação das terras do então futuro

Distrito Federal. O crescimento da empresa prosseguiu e se firmou, em 1971, como Grupo Real, integrando muitas empresas financeiras, com sucursais nos Estados Unidos, Paraguai e Uruguai. Também em 1925 iniciou-se a trajetória de O Globo, com Irineu Marinho, e mais tarde seus filhos, dirigindo o jornal e a Rede Globo de Televisão, que constituem a maior cadeia de comunicação cobrindo todo o território nacional, com sucursais em várias partes do mundo.

O dinamismo de Amador Aguiar, que com um grupo de bancários de Marília, interior de São Paulo, resolveu fundar, em 1943, o Banco Brasileiro de Desconto, mais conhecido como Bradesco, o maior estabelecimento bancário particular do país já aos 25 anos de existência.

Cumprir destacar, entre outras, as figuras de José de Magalhães Pinto, fundador do Banco Nacional de Minas Gerais; Luiz Dumont Vilares, que organizou a Aços Vilares e Elevadores Atlas S.A.; Maurício Klabin, que liderou a indústria de papel e Rubens Berta, que dirigiu e projetou internacionalmente a Varig.

No período de 1964 a 1974, o Brasil foi beneficiado pelas reformas econômicas e pelo panorama externo favorável. O “milagre econômico” o fez crescer a uma taxa de 11% ao ano, tornando o Estado investidor e produtor. Nessa época, são criadas inúmeras empresas estatais (aproximadamente 440 novas empresas se somaram às 75 empresas estatais já existentes) e a economia brasileira, sustentada pelo desenvolvimento industrial, gerou grande expansão do nível de trabalho. Os empregos para os administradores, assim como para outros profissionais, eram abundantes e estáveis.

A partir de 1975, aproximadamente, com a crise mundial do petróleo, a situação começou a mudar: agrava-se a recessão econômica e as desigualdades sociais são flagrantes. O sistema econômico do Brasil exclui do mercado de trabalho uma boa parcela da sociedade, em razão da não-qualificação profissional. Especialmente no Brasil, começa-se a implantar a era da qualidade total, a mesma filosofia de trabalho que fez do Japão grande potência. As empresas nacionais procuram se adequar ao máximo à economia mundial, às novas tecnologias e à nova sociedade de informação. Nas várias teorias que ainda surgem, tais como o *just in time* e a reengenharia, o homem perde o seu papel diante

das grandes mudanças. Agora, mais importante do que “como fazer” é “o que fazer”.

A partir de 1985, com a mudança do regime político, o país viveu inúmeras crises e planos econômicos, que atordoaram cada vez mais o homem e o trabalho. O governo é derrubado e é promovida a abertura da economia por meio das privatizações. O país, procurando a modernização, sente cada vez mais a presença internacional – a globalização. Inúmeras crises se sucedem, abalando a economia mundial e afetando diretamente o Brasil – dependente do investidor externo –, que vê o processo recessivo se agravar mais ainda.

O país, estagnado, não consegue reverter a situação de desemprego. Cresce na sociedade o número de excluídos, e o sistema educacional, que a princípio forneceria qualificação, não consegue acompanhar o ritmo acelerado das inovações tecnológicas e da concorrência internacional. Ao se ler jornais, revistas ou relatórios de especialistas em Administração, não se pode deixar de pensar o quanto a educação formal do administrador de empresas está se tornando um desafio à luz desses acontecimentos.

O primeiro desafio se refere à adequação da profissão ao ambiente externo. Há que se perceber que desde os tempos da Revolução Industrial um grande contingente de pessoas foi deslocado da produção agrícola para a produção industrial, o que gerou grande instabilidade dos empregos, que passaram por uma grande mudança em razão da tecnologia. As sociedades de organizações se baseiam nas informações em tempo real (globalização) e no conhecimento.

Desde os anos 70 observa-se a diminuição gradativa dos postos de trabalho. Enquanto o produto industrial cresceu cerca de 39,5% entre 1975 e 1991, o emprego retrocedeu aproximadamente 2,7% no mesmo período. Isso se deve tanto ao forte aumento da produtividade, ocasionado pelo desempenho administrativo dos dirigentes, quanto aos programas de modernização tecnológica nas organizações, afetadas por problemas econômicos mundiais.

Conforme RIFKIN (1995), que analisa o fim dos empregos, se quisermos evitar conflitos sociais em escala global, as pessoas deverão ser contratadas para desempenhar somente uma função ou cargo, condicionado a um resultado predeterminado. E,

embora existindo ainda trabalho nas organizações, a redução da jornada de trabalho é que promoveria uma participação maior da sociedade no aumento dessa produtividade existente e, como consequência, haveria uma melhora na qualidade de vida dos homens.

O segundo desafio se refere à “empregabilidade”. Os homens e as organizações têm de estabelecer um elevado nível de colaboração entre si. De um lado, as pessoas têm de desenvolver o conhecimento e habilidades, que as tornarão atraentes para as organizações; de outro, as organizações devem permitir o crescimento profissional das pessoas que as conduzem. As escolas devem estar preparadas para formar pessoas mais capacitadas, quer no perfil profissional, quer no desempenho das funções, para enfrentar um mercado de trabalho mais competitivo e exigente.

O terceiro desafio da questão administrativa é procurar alternativas que promovam níveis de emprego em padrões dignamente aceitáveis. E, novamente, RIFKIN (1995) propõe investimento no setor social. De certa forma, o recuo do governo em prover a sociedade com as necessidades básicas de saúde, educação, moradia, proteção ao meio ambiente faz com que se promova o setor das chamadas Organizações Não-Governamentais (ONGs):

A ajuda estrangeira direta às ONGs no mundo em desenvolvimento deverá aumentar nos próximos anos, à medida que o terceiro setor torna-se mais estabelecido e melhor equipado para administrar as necessidades humanas no nível local. À medida que o setor cresce e amadurece, desempenhará um papel muito mais significativo no mercado de trabalho. Acredito que uma das funções mais importantes do setor ONG (...) é oferecer oportunidades de emprego comunitário às pessoas. (...) Muitos dos novos empregos que serão criados no terceiro setor e grande parte do financiamento dos empregos comunitários virão dos governos centrais, que contratarão as ONGs, ao invés de criar dispendiosos programas no setor público (RIFKIN, 1995: 307).

O quarto desafio, em especial no Brasil, se relaciona com a ética organizacional, ou seja, as regras morais que as pessoas consideram ao tomar decisões. Uma pesquisa realizada pela revista *Exame*, com 101 gerentes e diretores de diversas empresas do Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil, constatou que “o que dá para dizer é que existe um desejo latente de ser ético”. A pesquisa conclui que

“para os executivos, ética ainda é um conceito mais voltado para o próprio umbigo do que para a sociedade”, pois, para 61% dos executivos que responderam à pesquisa, realizar trabalhos comunitários é o último item que caracteriza uma empresa como ética.

#### 4. CONCLUSÃO

Dos tempos da administração científica de Taylor até os nossos dias, sucederam-se os mais variados conceitos de homem e de trabalho. O que se percebe é a necessidade constante de mudanças que atendam ao homem e às organizações (trabalho). A velocidade em que se processam as mudanças, principalmente na tecnologia, indica que nunca uma etapa histórica foi igual à de antes. Hoje se diz que os homens mais bem-sucedidos são aqueles que dispõem das melhores tecnologias e das melhores informações, mas não podemos nos esquecer de BECK (1992) e de suas indagações sobre a “Sociedade de Risco”, e de GIDDENS (1991: 59), que afirma que “as instituições modernas ajudam a explicar por que viver no mundo moderno é mais semelhante a estar a bordo de um carro de Jagrená em disparada”.

E, novamente citando RIFKIN (1995: 305):

Estamos entrando numa nova era de mercados globais e de produção automatizada. A estrada para uma economia quase sem trabalhadores está à vista. Se esta estrada leva a um porto seguro ou a um terrível abismo, dependerá de como a civilização irá preparar-se para a era pós-mercado que virá logo após a Terceira Revolução Industrial. O fim do trabalho poderia significar a sentença de morte para a civilização, como a conhecemos. O fim do emprego poderia também sinalizar uma grande transformação social, um renascimento do espírito humano. O futuro está em nossas mãos.

Somente após essa análise podemos responder quais são os desafios da Administração no Brasil hoje. Mudança: esta é a idéia central, do homem e do trabalho. Na realidade, segundo RIFKIN (1995), o êxito do esforço no sentido do desenvolvimento depende muito de uma ampla estrutura voltada para a educação, pois a elevação do nível cultural, tanto geral quanto específico, da população brasileira permitirá a abertura de novos horizontes, aumentando a capacidade de absorção das inovações do trabalho e das tecnologias e

facilitando, assim, decisões mais racionais em benefício da própria sociedade.

Finalizando, GIDDENS (1991) afirma que “os conceitos são elaborados juntamente com os eventos aos quais se relacionam”, e, no momento, os conceitos referentes ao homem e ao trabalho devem convergir para uma sociedade mais voltada para o conhecimento e o “viver melhor”. Citando novamente TOFFLER (1980), a Terceira Onda não se refere apenas à tecnologia, mas também a uma mudança, a uma revolução cultural, social e ideológica. É preciso que se estabeleçam novas diretrizes para a Administração, para o trabalho e para o homem nesta nova sociedade. Nestes novos tempos, o conhecimento, diferentemente dos demais fatores de produção, tornou-se fundamental para desobstruir a evolução do homem em seu trabalho administrativo.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECK, U. *Sociedade de Risco: em direção a uma nova modernidade*. Tradução de José Carlos de Almeida Cunha. London: Sage Publications, 1992. Cap. 1. p.19-50.

CARMO, P. S. do. *Ideologia do trabalho*. São Paulo: Moderna, 1992.

GIDDENS, A. *As conseqüências da Modernidade*. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991. p. 11-60.

LEVY, P. *As tecnologias da inteligência. O futuro do pensamento na era da informática*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993. Capítulos 7 a 10. p. 76-113

RIFKIN, J. *O fim dos empregos, o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho*. São Paulo: Makron Books, 1995.

SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1994.

TOFFLER, A. *A Terceira Onda*. Tradução de João Távora. 15 ed. São Paulo: Record, 1980.

## 6. OBRAS CONSULTADAS

CHIAVENATO, I. *Teoria Geral da Administração*. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COHEN, D. Consciência Limpa. *Revista Exame*, ano 32, n. 8, p. 16, 21 abr.1999.

COUTO, R. C. *Memória viva do regime militar*. Brasil: 1964-1985. Rio de Janeiro: Record, 1999.

\_\_\_\_\_. *História indiscreta da ditadura e da abertura*. Brasil: 1964-1985. 3 ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias*. Evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997

PINHO, D. B. (Org.) *Manual de Economia*. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 1992.

JAGUARIBE, H. *Desenvolvimento econômico e desenvolvimento político*. 2 ed. São Paulo: Paz e Terra, 1972.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, E. *Administração*. Tradução de Alves Calado. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil Ltda., 1982.

TAYLOR, F. W. *Princípios da Administração Científica*. 7 ed. São Paulo: Atlas, 1989.