

## COMPATIBILIDADE DAS FUNÇÕES DO EXECUTIVO COM UMA PARCERIA PARA MELHORAR A TRANSFERÊNCIA DO TREINAMENTO AO TRABALHO NO CARGO

*Ricardo Lopes Pinto*<sup>(\*)</sup>  
*Gláucia Falcone Fonseca*<sup>(\*\*)</sup>

### RESUMO

Esse trabalho tem como objetivo discutir a compatibilidade das funções do executivo com seu envolvimento em uma parceria com agentes de treinamento e com as pessoas treinadas para que, juntos, pudessem tratar problemas referentes ao baixo nível de transferência do treinamento a situações de trabalho. A proposta dessa parceria é apresentada por Mary Broad e John Newstrom em seu livro *Transfer of Learning*, que também aponta a ausência de envolvimento dos executivos como um dos principais fatores que freqüentemente inibem o sucesso dos esforços de treinamento. Com o propósito de verificar se tal proposta encontra ou não apoio na teoria empreendeu-se um esforço no sentido de identificar qual seriam as principais funções do executivo para que então fosse possível chegar-se a uma conclusão sobre a pertinência da proposta. Para tanto, foi feita uma investigação sobre quais seriam, na opinião de diversos autores, as funções do executivo.

---

(\*) Engenheiro de Produção Mecânica e Mestrando da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. E-mail: ricardoeesc7@hotmail.com.

(\*\*) Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Bacharel em Psicologia pelo Instituto de Psicologia da USP. E-mail: gfalconi@usp.br.

## INTRODUÇÃO

Uma das principais preocupações da Administração nos anos 90 refere-se à necessidade de capacitar as organizações para enfrentarem um maior nível de concorrência em um ambiente cada vez mais turbulento e complexo. Nesse sentido, muito dinheiro e tempo têm sido investidos dando origem a diversas técnicas, abordagens e propostas orientadas a uma busca de melhoria do desempenho organizacional: TQM, *learning organizations*, reengenharia de processos, *downsizing*, *empowerment*, etc.

A incorporação dos novos conhecimentos e habilidades às práticas no cargo demanda investimentos em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, o que remete à questão da eficácia dessas atividades: em muitos casos, embora muito dinheiro seja investido o retorno percebido fica bem aquém das expectativas. Isso intensifica o interesse pelo estudo dos problemas relacionados à eficácia do treinamento em vários temas e níveis: concepção de programas, métodos de ensino, tecnologias da informação como apoio à aprendizagem, avaliação do aprendizado, transferência para situações de trabalho, etc.

Nesse trabalho, o objetivo foi discutir, dentro do tema transferência do treinamento para situações de trabalho, a proposta apresentada por Mary Broad e John Newstrom de promover uma gestão da transferência de treinamento a partir de uma parceria envolvendo agentes de treinamento, pessoas treinadas e executivos focalizando a atenção sobre a compatibilidade ou não de se envolver o executivo nessa parceria.

### O Treinamento e o Problema da Transferência

Ao longo dos últimos anos, análises das relações comerciais internacionais têm permitido conceber o ambiente empresarial como extremamente complexo e contingente, visto que apresenta tanto novas ameaças à sobrevivência das organizações quanto oportunidades para a obtenção de vantagens. De fato, a disputa cada vez mais acirrada por mercados têm gerado entre as empresas uma intensa necessidade de melhorar sua competitividade de modo que algumas orga-

nizações anteriormente tidas como sólidas e prósperas têm experimentado dificuldades para lidar com esse novo cenário. Muitas delas vêm tentando, sem muita desenvoltura, repetir o mesmo grau de sucesso alcançado no passado. Evidentemente, há também organizações que têm crescido e encontrado novas oportunidades de negócios graças à capacidade de promover transformações internas que as capacitaram a uma adaptação mais efetiva em relação às exigências ambientais. Para vários autores, a gestão dos recursos humanos está intimamente ligada aos bons resultados dessas organizações uma vez que a postura das pessoas frente a desafios como reduzir desperdícios, utilizar novas tecnologias ou aperfeiçoar produtos e serviços foi decisivamente fundamental para sua adaptação ao ambiente.

O êxito frente a desafios como esses, segundo autores como Senge e Deming, depende cada vez mais da competência das pessoas em aplicar o conhecimento às situações de trabalho no interesse de encontrar boas soluções a problemas pouco estruturados em um espaço de tempo satisfatório. "As melhores organizações do futuro serão aquelas que descobrirão como despertar o empenho e a capacidade de aprender das pessoas em todos os níveis da organização"(SENGE, 1992).

A rapidez com que a tecnologia se desenvolve aliada à globalização de informações complica ainda mais a situação pois reforça a demanda pela absorção de novos conhecimentos e pela atualização em termos de técnicas e abordagens. Sendo assim, é evidente que não basta selecionar pessoas competentes e com alto potencial, delinear cargos mais flexíveis, oferecer compensações altamente atraentes e avaliar continuamente o desempenho para encontrar as deficiências organizacionais. É necessário que a organização empreenda esforços no sentido de aprimorar continuamente seus membros procurando dessa forma apoiar ações rumo à adaptação e às mudanças. "O treinamento e re-treinamento constantes devem ser prioridade para nações e organizações. Somente pessoas altamente capacitadas (treinadas e continuamente re-treinadas) serão capazes de adicionar valor" (Peters, 1988).

Entretanto, é mister compreender que o problema não se restringe à questão do volume de

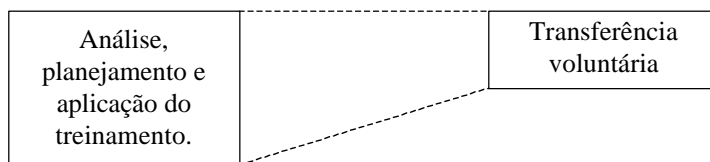
investimentos em desenvolvimento de recursos humanos mas estende-se também à eficácia dessas atividades. Estima-se que, somente nos E.U.A., cerca de 50 bilhões de dólares sejam utilizados anualmente para treinamento formal (isso incluiria os setores público e privado e os custos diretos e indiretos). Considerando que a força de trabalho norte-americana aproxime-se de 120 milhões de pessoas, isso daria uma média em torno de U\$\$ 400,00 anuais investidos por funcionário (Broad & Newstrom, 1995). Todavia, algumas pesquisas indicam que o retorno desse investimento nem sempre é obtido. Timothy Baldwin e Kevin Ford estimaram que apenas 10% dos investimentos das indústrias norte-americanas em treinamento resultaram em transferência para a situação de trabalho. John Newstrom analisou as percepções dos profissionais de desenvolvimento de recursos humanos em relação à transferência do conteúdo do treinamento e observou que esses profissionais acreditavam que, em média, apenas 40% do conteúdo dos programas de treinamento que eles conduziam seria transferido para o ambiente de trabalho imediatamente após o treinamento, sendo que após 6 meses esse índice seria de apenas 25% e ao final de um ano, de 15%. Frank M. Hoffman também relatou estimativas de que apenas 10% dos investimentos em treinamento resultam em mudança observável do comportamento no trabalho. (Broad & Newstrom, 1995).

Isso não significa, porém, que seja impossível contar com atividades em desenvolvimento de recursos humanos que possam alavancar com mais eficácia a melhoria do desempenho das pessoas em seus cargos mas indica que há um grande problema relacionado à transferência do treinamento, definida como “... efetiva e contínua aplicação ao trabalho dos conhecimentos e das habilidades obtidos através do treinamento.” (Broad & Newstrom, 1995).

Dada sua importância, o problema da transferência de treinamento já vem sendo estudado há alguns anos. James Mosel identificou 3 condições necessárias para que as chances da transferência ocorrer aumentassem (apud Broad & Newstrom, 1995):

1. o conteúdo do treinamento tem que ser aplicável ao trabalho;
2. a pessoa que está sendo treinada tem que aprender o conteúdo e;
3. a pessoa que está sendo treinada tem que estar motivada para mudar seu comportamento no trabalho para aplicar o que aprendeu.

Este trabalho tem o objetivo de explorar a terceira condição, ou seja, contribuir para o esclarecimento da questão da transferência supondo que as duas primeiras condições estejam satisfeitas. Nesse caso, a típica situação de transferência é representada na figura 1.1.

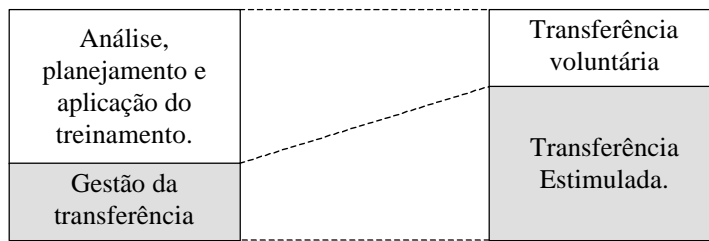


**Figura 1.1 - Limite na Transferência de Treinamento. (Broad & Newstrom, 1995)**

Devido a vários fatores que os autores denominaram genericamente de barreiras à transferência do treinamento para a situação de trabalho, a aplicação dos novos conhecimentos e/ou novas habilidades no cargo é menor do que poderia ser. Trata-se da transferência voluntária.

Para Broad e Newstrom, é possível aumentar a transferência do treinamento através da gestão da transferência, entendida como a promoção e manutenção de uma parceria entre agentes de treinamento, pessoas treinadas e executivos que atuará na identificação e remoção de barreiras à

transferência do treinamento. Esses autores definem agentes de treinamento como "...profissionais de desenvolvimento de recursos humanos que analisam problemas de performance e preparam, ministram, avaliam, administram e/ou dão suporte ao treinamento de vários modos". A Figura 1.2 apresenta a idéia dos autores: encorajar a busca de um nível adicional de esforços que seja capaz de resultar num aumento significativo da transferência de treinamento para a situação de trabalho, denominada por eles como transferência estimulada.

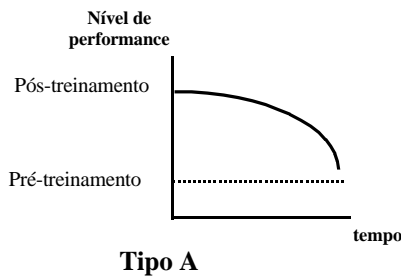


**Figura 1.2 - Aumento da Transferência de Treinamento através de Esforços em Gestão de Transferência**

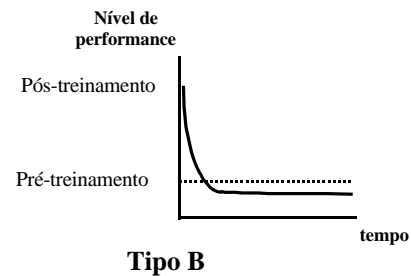
"Cada um dos parceiros têm uma importante contribuição pois a transferência completa requer que todos os parceiros cooperem para maximizar a aplicação de novos conhecimentos e habilidades no trabalho. Juntos, esses parceiros podem planejar e implementar estratégias de transferência (antes, durante e após o treinamento) induzindo uma alto retorno em termos de alavancagem de

transferência para todos os esforços de treinamento da organização" (Broad & Newstrom, 1995).

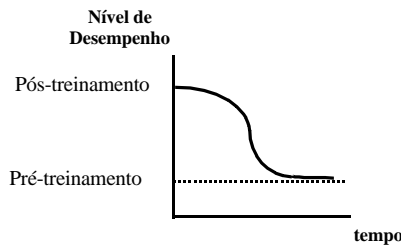
Baldwin e Ford fazem várias considerações relativas a aspectos pessoais e organizacionais influentes e ilustram 5 diferentes tipos característicos de situações de transferência (Broad & Newstrom, 1995):



O nível de desempenho imediatamente ao final do treinamento é bem mais alto do que antes do treinamento. Entretanto, com o passar do tempo esse performance vai caindo até aproximar-se do nível anterior ao treinamento. Isso ocorre porque existem fortes barreiras à aplicação das novas habilidades e então a transferência é gradualmente abandonada.

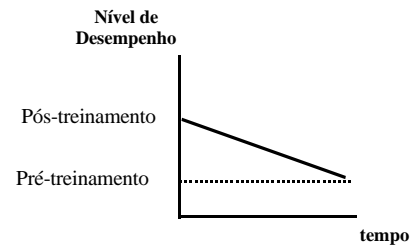


O nível de desempenho imediatamente posterior ao treinamento é bem mais alto do que antes do treinamento. Porém, barreiras insuperáveis fazem com que a aplicação das novas habilidades seja abandonada rapidamente e então o nível de desempenho fica abaixo do nível alcançado antes do treinamento.



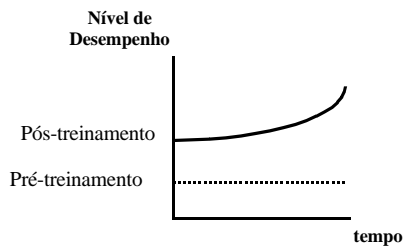
**Tipo C**

O nível de desempenho imediatamente após o treinamento é bem maior que o nível anterior ao treinamento. Com o tempo, algumas barreiras vão sendo eliminadas e a aplicação das novas habilidades aumenta, o que melhora o desempenho. Então, algo acontece, inibe a prática das novas habilidades e o nível de desempenho se iguala ao nível anterior ao do treinamento.



**Tipo D**

Nessa situação, o nível de desempenho após o treinamento não é tão diferente do nível anterior ao treinamento. As barreiras prevalecem e o nível de desempenho cai linearmente até igualar-se ao nível anterior ao treinamento.



**Tipo E**

O Tipo E apresenta um resultado muito mais bem sucedido. Embora o nível de desempenho pós-treinamento não seja muito superior ao nível anterior ao do treinamento, com a prática freqüente no trabalho o nível de desempenho vai melhorando conforme a pessoa vai ficando mais experiente em aplicar suas novas habilidades. Esta é a meta que se deseja atingir. Nesse caso, as barreiras foram eliminadas ou estão sob controle de modo que o uso das novas habilidades não está sendo obstaculado.

**Figura 1.3 - Tipos Característicos de Situações de Transferência, Segundo Baldwin & Ford**

Como se pôde notar, parte do problema de desperdício de investimentos em desenvolvimento de recursos humanos está diretamente ligado à existência de barreiras para a transferência de habilidades obtidas no treinamento para a situação de trabalho. Algumas dessas barreiras foram identificadas por Kotter em uma pesquisa que desenvolveu junto a executivos relativa a fatores que freqüentemente inibem o sucesso dos esforços em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (apud Broad & Newstrom, 1995): falta de envolvimento dos executivos de cúpula, centralização excessiva nos altos escalões, expectativas irreais de desempenho logo após o treinamento, culturas organizacionais desfavoráveis a inovações, percepção pelas pessoas que foram treinadas de irrelevância e/ou inviabilidade de

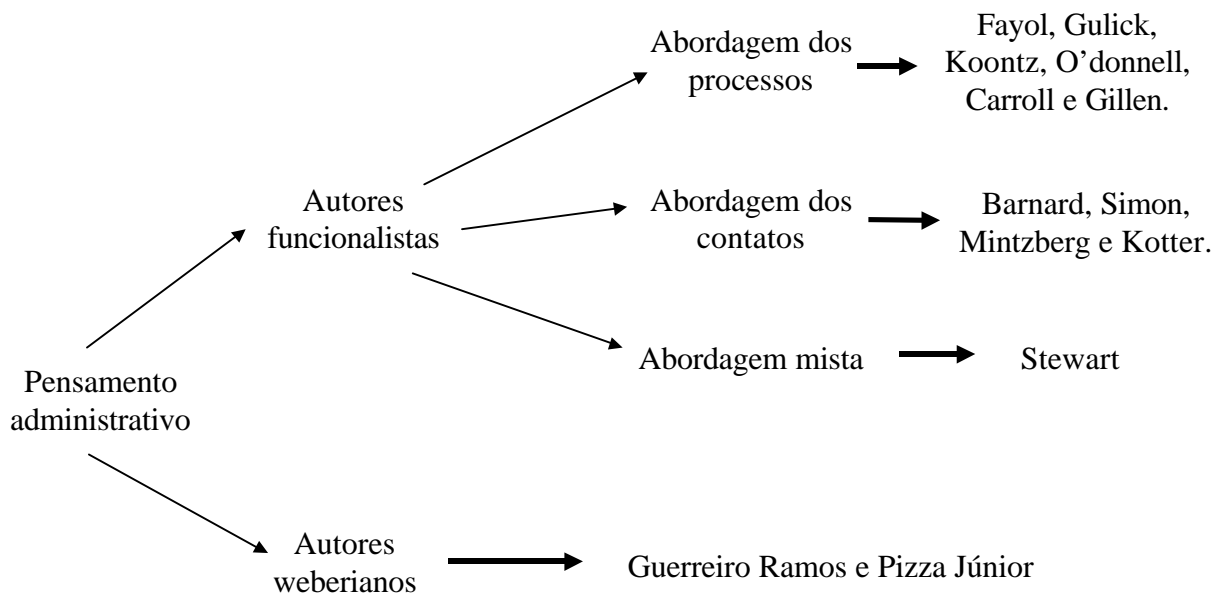
aplicação em situações no trabalho e desconforto das pessoas em situações de mudanças.

A nosso ver, embora os papéis dos agentes de treinamento e das pessoas treinadas sejam de fundamental importância para o sucesso da gestão de transferência, é necessário evidenciar os papéis do executivo no comando das organizações a fim de verificar se é ou não possível envolvê-los na parceria proposta por Broad e Newstrom. Tal preocupação justifica-se pela freqüência com que foram apontadas na pesquisa de Kotter barreiras diretamente vinculadas à esfera de atuação dos executivos: 71% dos entrevistados apontou a ausência de envolvimento dos executivos de cúpula como fator inibidor do sucesso em esforços de treinamento e 51% responderam que a segunda maior barreira era a excess-

siva centralização do planejamento dos esforços de melhoria na alta administração, o que resultava em baixo nível de envolvimento de outros escalões. Portanto, uma investigação sobre quais seriam, na opinião de diversos autores, as funções do executivo poderá contribuir para a formulação de uma resposta à seguinte questão: as funções do executivo tornam incompatível seu envolvimento em uma parceria com agentes de treinamento e com as pessoas treinadas para que juntos possam tratar os problemas de transferência do treinamento?

## Os Papéis do Executivo

Nesse sentido, foram estudados textos clássicos do pensamento administrativo divididos em duas principais vertentes: funcionalista (com a abordagem dos processos e a abordagem dos contatos) e weberiana (no Brasil representada por Alberto Guerreiro Ramos e seus seguidores).



**Figura 1.4 - Classificação dos Textos Clássicos Estudados**

### A Vertente Funcionalista

A vertente funcionalista tem como característica marcante a preocupação com os resultados para a organização quando focaliza a relação indivíduo-organização. Os autores estudados desenvolveram seus trabalhos dentro de uma abordagem de processos ou de contatos (sendo que Rosemary Stewart apresenta uma proposta de conciliar os dois pontos de vista numa abordagem mista).

A seguir são analisadas as contribuições dos autores dentro de suas respectivas abordagens:

### A Abordagem dos Processos

Primeira abordagem usada no estudo das organizações. Procurou compreender o trabalho do executivo partindo dos processos administrativos. Henry Fayol estabeleceu como cinco as funções do executivo: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Já Luther

Gulick define as funções do executivo como planejar, organizar, administrar pessoal, dirigir, coordenar, informar e orçar.

Koontz & O'donnell apontam como funções dos executivos planejar, organizar, designar pessoal, dirigir e controlar. Estes autores pressupõem que as funções do executivo são definidas principalmente pelas relações formais resultantes da divisão do trabalho.

Charles Handy representa um avanço em relação aos demais autores quando reconhece a extrema complexidade da natureza organizacional e o caráter contingencial do comportamento humano. Em seu livro "Como Compreender as Organizações" ele defende que as funções do administrador são vinculadas à compreensão e manipulação de estruturas conceituais. Assim, segundo Handy, as funções do executivo são: identificar as variáveis-chave de qualquer situação, prever os resultados prováveis de quaisquer alterações nas variáveis e selecionar as que pode e deve manipular.

Carrol & Gillen propõe que as funções clássicas ainda representam a maneira mais útil de conceituar o trabalho administrativo. Segundo eles, as conceituações de Mintzberg, Kotter e Stewart são menos proveitosas para o

entendimento do funcionamento organizacional - e portanto também menos proveitosas do que as funções clássicas para conceituar o trabalho do executivo - embora sejam úteis para auxiliar na compreensão das atividades dos executivos.

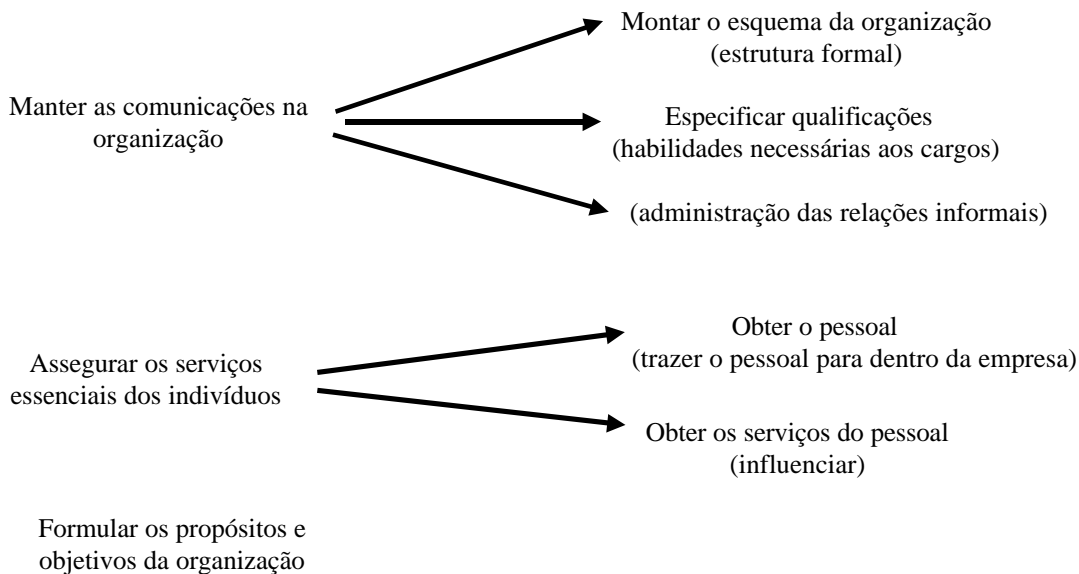
Sendo assim, a grande contribuição dessa abordagem é chamar a atenção para os principais processos administrativos e induzir a atuação do executivo no sentido de contemplá-los.

### A Abordagem dos Contatos

A abordagem dos contatos focaliza sua atenção nas atividades do executivo. Sua preocupação foi descrever as funções do executivo em termos de atividades facilitando assim a utilização na prática de suas conclusões.

O método usado foi a observação. Isso possibilitou explicitar a importância dos aspectos informais.

Para Barnard, as funções executivas são trabalhos especializados que mantêm sistemas de esforço cooperativo em operação. Ele define então como principais atribuições das funções executivas:



Para Simon administrar significa formular propósitos e providenciar para que a ação necessária ocorra, ou seja, para ele isso é equivalente a planejar e influenciar). Segundo o autor são cinco os canais de influência: autoridade, *lealdades* organizativas, critério da eficiência, treinamento e aconselhamento. Já Henry Mintzberg propõe uma descrição do trabalho administrativo em termos de dez papéis inseparáveis do executivo agrupados em três blocos:

1. Papéis interpessoais: envolvem relacionamentos interpessoais básicos.
  - Papel ligado à imagem do chefe
  - Papel de líder
  - Papel de contato
2. Papéis informacionais: relacionados ao processamento da informação.
  - Papel de monitor
  - Papel de disseminador
  - Papel de porta-voz
3. Papéis decisoriais: relacionados com o processo de tomada de decisões.
  - Papel de empreendedor:
  - Papel de manipulador de distúrbios
  - Papel de alocador de recursos
  - Papel de navegador (relacionado às atividades de negociação).

John P. Kotter também afirma que o trabalho do executivo é bastante relacionado à influência direta e/ou indireta: "...Os (executivos) excelentes questionam, encorajam, adulam, exaltam, gratificam, exigem, manobram e, geralmente, motivam os demais..."(Kotter,1982). Segundo ele, os executivos eficazes conduzem seu trabalho com base em:

- Conjunto de metas: programas constituídos de planos e metas pouco conectadas que contemplam muitos assuntos e que

procuram focalizar responsabilidades de curto, médio e longo prazos.

- Construção de relações de trabalho: cadeias de relacionamentos de cooperação entre pessoas que são consideradas necessárias para compor os programas de trabalho.
- Criação de relações para implementação de metas: utilização dos relacionamentos estabelecidos para implementação de metas.

Sendo assim, a grande contribuição dessa abordagem é revelar que as relações informais podem ser tanto aproveitadas quanto manipuladas pelo executivo no interesse de viabilizar suas metas e planos.

### **A Abordagem Mista**

A abordagem mista assimila as contribuições das abordagens anteriores e defende que as funções do executivo são dependentes do contexto de atuação desse executivo.

Rosemary Stewart propõe que as atividades do executivo são definidas de acordo com:

- Demandas - fatores que exigem ações ou a satisfação de critérios de *performance*.
- Restrições - limitantes reais ou percebidos às ações.
- Decisões - posicionamentos adotados cujos resultados práticos dependem da ação direta de outras pessoas. Seu alcance depende do nível hierárquico do executivo.

É perceptível então que as funções do executivo estão relacionadas tanto aos aspectos formais (posição hierárquica, tipo de estrutura organizacional, relações formais, etc.) quanto aos aspectos informais (cultura organizacional, temperamento do executivo, cadeias de relacionamentos informais, etc.).

A grande contribuição dessa abordagem é focalizar o trabalho do executivo como um conjunto de atividades dependentes de variáveis ligadas às demandas, restrições e escolhas.



## A Vertente Weberiana

A vertente weberiana define a ação administrativa como uma modalidade de ação social. Sua preocupação é focalizar a relação indivíduo-organização como um complexo jogo de tensões éticas (conflito entre a racionalidade funcional e a racionalidade substantiva).

Alberto Guerreiro Ramos afirma que a ação administrativa deve levar em conta:

- a necessidade de se delimitar o âmbito específico da organização e do espaço existencial humano que lhe corresponde;
- que aspectos complexos do comportamento humano estão intimamente ligados à produtividade e à eficiência;
- e a inclusão do ambiente externo como elemento da organização.

Segundo o autor, a ação administrativa ocorre num contexto de tensões éticas (variáveis de acordo com condições globais da sociedade e do tipo de organização) que culminam num conflito entre racionalidade funcional e racionalidade substancial. Em nome da eficiência, muitas vezes é imposta a primazia da racionalidade funcional em detrimento da racionalidade substantiva e isso conduz a um processo de alienação (tanto do próprio executivo quanto de seus subordinados). A alienação pode se dar em três perspectivas:

- auto-alienação - auto-racionalização do comportamento a fim de ajustá-lo a regras definidas sem a participação do indivíduo em sua elaboração;
- reificação - identificação dos critérios de relações humanas e sociais com critérios de uma objetividade válida somente no plano da racionalidade funcional;
- privação do poder - distanciamento dos indivíduos em relação ao processo de tomada de decisões.

Entretanto, o autor alerta que a busca do ajustamento do indivíduo à organização através da superconformidade pode ser prejudicial pois

reduz a sensibilidade organizacional às pressões exercidas pelo ambiente externo quando chega ao ponto de provocar indiretamente a distorção ou omissão de informações bem como a pseudo-eficiência.

Wilson Pizza Júnior afirma que a função do executivo é fazer com que uma ação seja executada. Tal ação é definida segundo um processo complexo de tomada de decisões que tem como subsídio informações sobre os níveis de desempenho, ações e situações de outras organizações. Assim, o instrumento para a prática da função do executivo é o exercício do poder legitimado através de:

- autoridade conferida por regras formais e pela posição que ocupa;
- características pessoais de influência sobre o grupo e;
- conhecimentos possuídos.

De acordo com o autor, o executivo atua sob a tensão entre sua racionalidade substancial e a racionalidade funcional. Isso certamente se reflete nas decisões tomadas. Entretanto, Pizza Jr observa que uma fuga desse conflito pode levar à alienação proporcionando assim o puro império da racionalidade funcional, ou seja, podem ser adotadas atitudes lesivas à comunidade em nome da eficiência.

O autor finaliza seu artigo condenando a visão funcionalista e propondo que o executivo leve em conta valores éticos ao tomar decisões: “(a função do executivo) ...Não é, com certeza, colocar seus conhecimentos e aptidões a serviço da produção sem regras, sob a falsa alegação de que somente está cumprindo com o dever ou vestindo a camisa da organização”...(A função do executivo é) “...avaliar as conseqüências da produção sem regras e seu papel como propulsor desse processo e com isso tentar resgatar uma atitude ética em contraposição à valorização do mero acúmulo de mercadorias”.

A contribuição da vertente weberiana é o enfoque da função do executivo não como um fim em si mas como um meio para atingir propósitos com significado e valor para os indivíduos e para a sociedade.

## CONCLUSÃO

As atividades envolvidas com o ato de administrar variam bastante de acordo com demandas, restrições e escolhas pessoais. Por outro lado, é possível identificar papéis que o executivo pode exercer para viabilizar seus planos. Sendo assim, pode-se concluir que a ação administrativa depende da desenvoltura do executivo em desempenhar simultaneamente vários papéis:

- papel de formulador de planos, propósitos e metas propósitos e de metas (o que supõe a identificação de variáveis-chave, previsão de resultados e seleção de variáveis influenciáveis);
- papel de provedor do sistema de comunicações (engenheiro do esquema organizacional, especificador de qualificações e administrador de relações informais);
- papel de promotor de serviços associados ao pessoal (influenciador);
- papel de alocador de recursos;
- papel de manipulador de distúrbios (necessidades emergenciais);
- papel ligado à imagem do chefe (relacionado a atividades de natureza cerimonial);
- papel de líder (motivador);
- papel de contato (canal de informações fora da cadeia de comando);
- papel de monitor (receptor e interpretador de comunicações informais);
- papel de porta-voz (informante e arauto de seus superiores hierárquicos);
- papel de navegador (negociador) e;
- papel de conciliador da racionalidade funcional com a racionalidade substantiva.

Esses papéis, como se pôde notar, não são incompatíveis com o envolvimento do executivo em um trabalho conjunto com agentes de treinamento e com as pessoas treinadas no sentido de planejar e implementar estratégias de apoio à transferência do treinamento a situações no trabalho. Pelo

contrário, seus papéis de negociador, manipulador de distúrbios, motivador, contato e formulador de planos e metas combinam plenamente com o desenvolvimento de um trabalho em grupo voltado à busca de soluções para problemas complexos e pouco estruturados como esse. Entretanto, isso não significa necessariamente que esse é o melhor modo de se resolver essa questão. A nosso ver, significa apenas que há possibilidade de sucesso para a proposta dessa parceria. O sucesso dependerá, evidentemente, de muitas outras variáveis não consideradas nesse trabalho.

## BIBLIOGRAFIA

- BARNARD, C.** *As funções do executivo.* São Paulo: Atlas, 1971.
- BROAD, M.L.; NEWSTROM, J.W.** *Transfer of Learning.* Addison-Wesley Publishing Company, 1995.
- CARROLL, S.J.; GILLEN, D.J.** *As funções clássicas da administração são úteis na descrição do trabalho executivo?* *Academy of Management Review.* vol. 12, n° 1, pp. 38-51, 1987. Trad. Nelson B. Teixeira Neto.
- DEMING, W. E.** *Qualidade: a revolução da administração.* Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.
- FAYOL, H.** *Administração Industrial e Geral.* São Paulo: Atlas, 1975
- GULICK, L.** *Notes on the Theory of Organization.* In: Gulick, L. & Urwick, L. *Papers on the Science of Administration.* New York: A.M.Kelley, 1969.
- HANDY, C.** *Como Compreender as Organizações.* Rio De Janeiro: Zahar, 1974.
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C.** *Princípios de Administração.* São Paulo: Pioneira, 1978.
- KOTTER, J.P.** O que realmente fazem os executivos eficientes. *Harvard Business Review.* Vol.60, n° 6, nov/dez. 1982 pp.156-167. Trad. Nelson B. Teixeira Neto.
- MINTZBERG, H.** *Trabalho do executivo: folclore e fato.* In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Ed. Abril, 1986.
- PETERS, T.** *Prosperando no caos.* São Paulo: Harbra, 1989.

**PIZZA** Jr,W. Função do executivo. In: *Revista de administração pública*. Rio de Janeiro, vol.29, n° 1, pp.48-62. jan/mar. 1995.

**RAMOS** ,A.G. *Administração e contexto brasileiro*. Rio de Janeiro, ED. FGV, 1983.

**SENGE**, P. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. 5ª ed. São Paulo: Best Seller, 1992.

**SIMON**, H. *Comportamento Administrativo*. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 1979.

**STEWART** ,R. A model for understanding managerial jobs and behavior. In: *Academy of Management Review*. Vol.7, n° 1, pp.7-13, 1982.