

**DA INSIPIÊNCIA À INCIPIÊNCIA NAS AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS: O
QUE É POSSÍVEL APRECIAR?**

AUTORA: Nildes Pitombo Leite

Mestra em Administração pela Universidade Federal da Bahia

Consultora Organizacional

Consenso Processos Gerenciais S/C Ltda.

Avenida Tancredo Neves, 909 – Salas 807 a 810, Pituba – Salvador/Bahia CEP: 41.820.021

E-mail: nildespitombo@consensopg.com.br

Tel.: (71) 341.4215 Telefax: (71) 341.0029

Resumo

Este trabalho é resultante das observações extraídas do cotidiano de algumas intervenções realizadas em organizações brasileiras, bem como de pesquisa bibliográfica realizada mais detidamente na área de desenvolvimento humano. Compila as principais idéias brotadas de grandes estudiosos, incita as reflexões acerca de conceito, sentido, valor, ser, constituir e, acima de tudo, do que é expressivo. Trata da natureza ontológica, da área de Recursos Humanos e instiga o antitético. Busca o arrojamento de pontos confluentes nas contribuições de inúmeros estudiosos que atinam com suas pesquisas para que o pensamento linear não caminhe por um terreno pedregoso e para que o pensamento não-linear assuma o tom imperativo apenas suficiente para fazer o equilíbrio acontecer na semântica de conotação semiótica das organizações.

Palavras-Chave: Recursos Humanos/ Comportamento Humano/ Reflexões/ Mudanças

Da Insipiência à Incipiência nas Ações de Recursos Humanos: O que é Possível Apreciar?

Introdução

A expressão Recursos Humanos é utilizada desde que foi fundamentada em princípios e práticas da Administração Científica e, até os dias atuais dá suporte à racionalização do trabalho visando aumento de produtividade e redução de custos.

Não obstante algumas organizações já estarem optando pela expressão Gestora do Fator Humano, ao se referirem à área de atuação, as raízes da expressão Recursos Humanos remontam a tempos mais antigos e mais profundos e transcendem a conotação técnica outrora utilizada pelos estudiosos da Administração Científica.

Sua concepção não somente foi motivada pelas origens econômicas, mas fundamentalmente políticas, contraditórias, portanto, à própria concepção da organização como sistema de relações de trabalho.

Por longos anos questionamentos aparentemente óbvios foram evitados por inúmeros administradores e estudiosos das organizações. Silenciar tais questionamentos, entretanto, não os tornaram menos inquietantes.

Ora, duas questões antigas almejam quebrar tal silêncio:

Qual o tempo de despertar que as organizações têm lançado mão para sair da **insipiência** em relação aos aspectos humanos nelas contidos?

Como têm elas descoberto o que já pode ser apreciado ao cotejarem a **incipiência** em suas ações, de modo a incrementar o próprio desenvolvimento a partir do desenvolvimento dos seus integrantes?

Da Compilação da Evolução das Idéias e dos seus Encadeamentos

Quando em 1776 Adam Smith (1996) demonstrou que a divisão do trabalho aumentava a produtividade porque melhorava as habilidades e a agilidade de cada trabalhador, economizava o tempo perdido nas mudanças de tarefas e encorajava a criação de maquinários e outras invenções que ajudavam a mão-de-obra reforçou também que as pequenas manufaturas serviam melhor de base para as observações, vez que as grandes não concentravam grande número de pessoas em um mesmo local. Mais uma senda se abria para as organizações àquela época.

Partindo de observações iniciadas em 1789 quando, aos dezoito anos comprou sua fábrica, em 1825 Robert Owen foi considerado idealista por acreditar ser possível um ambiente de trabalho capaz de amenizar o sofrimento da classe trabalhadora com a regulamentação das horas de trabalho para todos, criação de leis específicas para os menores de idade, promoção da educação pública, refeitório nas fábricas e envolvimento das empresas em projetos para o bem da comunidade.

Com a ampliação dos trabalhos de pesquisa, em 1832 Charles Babbage expandiu a lista de qualidades oriundas da divisão do trabalho iniciada por Adam Smith em 1776, incluindo: a diminuição do tempo necessário para o aprendizado da função; redução do desperdício de material durante o período de aprendizado; a obtenção de altos níveis de habilidades; a melhoria na adequação entre as habilidades e as capacidades físicas das pessoas às tarefas específicas e elucidou a igual relevância para os trabalhos mental e físico, dando um passo importante para a integração dessas duas dimensões humanas.

A era clássica, entre 1900 e 1930 trouxe a célebre abordagem da Administração Científica desenvolvida por Frederick Taylor, voltada para eficiência e produção e deixou o legado de uma única melhor maneira de executar uma tarefa, cuja influência ainda é perceptível no cenário organizacional nos dias atuais e foi fortemente caricaturada por Charlie Chaplin (1936) em seu filme Tempos Modernos, onde a falta de reconhecimento do ser humano é mostrada na comparação com as ovelhas tosquiadas na abertura do filme e, à alienação pela fragmentação e pelo esforço repetitivo são adicionados: descontrole, desequilíbrio, constrangimentos, equívocos e desumanizações nas trajetórias de vida das pessoas.

Os estudos de Hawthorne em 1924, através dos grupos de prova e de controle, além de terem demonstrado o reflexo dos sentimentos de competência dos operários propiciaram a oportunidade de comprovar o quanto os mesmos eram capazes de elaborar o planejamento e realizar o controle da produção com alta produtividade. Para o administrador atento, os resultados, como um artifício engenhoso, ajudaram no estudo e na compreensão das relações entre as pessoas.

Max Weber, com a visão mecanicista e impessoal da organização enfatizou a teoria estrutural, onde as estruturas de autoridade norteiam as atividades organizacionais e introduziu o conceito da burocracia e junto com ele a especialização do trabalho, a hierarquia de autoridade, a seleção formal, as regras e regulamentos formais, a impessoalidade e a orientação de carreira. Há que ser considerada a imanência antes de aprofundar esta visão.

Com Henri Fayol veio a teoria da administração englobando as atividades de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A divisão do trabalho elucidada por Adam Smith encetou os princípios da autoridade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação dos interesses pessoais aos interesses da organização, remuneração, centralização, cadeias de autoridade, ordem, equidade, estabilidade de pessoal, iniciativa e espírito de equipe.

Reconhecida em 1930, a teoria do homem social de autoria de Mary Parker Follet, uma das primeiras autoridades a reconhecer que as organizações podiam ser vistas da perspectiva do comportamento individual ou de grupo, trouxe a base ética de grupo e não de individualismo, onde administradores e trabalhadores deveriam se ver como parceiros, enfatizando o esforço de equipe e a unidade grupal. Era, sem dúvida, um grande prenúncio, capaz de tornar-se fecundo e longo.

Com pesquisas realizadas entre 1909 e 1938 Chester Barnard enfatizou que as organizações eram sistemas sociais que requeriam a cooperação humana e ressaltou a necessidade de interação com o ambiente externo da organização, num vislumbre alvissareiro de modificações profundas.

Em 1940 voltou às cenas, em seu primeiro filme falado, Charlie Chaplin com “O Grande Ditador”, cujo marco foi o último discurso, profícuo em mensagens que alertavam para as ações de erguer os olhos, ouvir e cultivar as esperanças de melhores dias, onde o subjugado cederia lugar à liberdade. Ficou também conhecida como chamada para reflexão a frase: “Não sois máquinas! Homens é que sois!” que longe de ser uma bravata ou ação claudicante contra a ditadura soou como uma terna mensagem incidental que todo ser humano, em essência é capaz de emanar.

Abraham H. Maslow (1970) desde 1943 alertou que as pessoas têm uma propensão natural para desenvolver seu potencial e buscar sua auto-realização e criou a teoria dos motivos humanos com a conhecida hierarquia das necessidades humanas, imune às críticas contundentes, a exemplo da de Cyro Bernardes (1988) que além de considerar a hierarquia em cinco níveis ultrapassada, questionou a veracidade e a utilidade para os líderes organizacionais.

Kurt Lewin (1965) foi considerado desde 1947 como um dos criadores da gestalt, iniciador do treinamento de sensibilidade e dos estudos sobre a análise do campo de forças atuantes tanto no sentido de impulsionar quanto de restringir a atuação das organizações.

Carl Rogers (1951) inovou ao enfatizar o valor de considerar o paciente de modo positivo, desenvolveu uma psicoterapia não-diretiva cuja essência consiste em considerar o paciente uma pessoa capaz de crescer e se auto-realizar e esta inovação se ampliou para o reconhecimento dos potenciais inerentes a todo ser humano muito além dos limites dos consultórios.

Frederick Herzberg (1966) ao continuar a estudar os fatores higiênicos e os fatores motivacionais propriamente ditos, iniciados desde 1959 de modo separado, sem deixar de antever a interdependência deles na consecução dos objetivos da organização pelos fatores humanos criou a teoria bifatorial higiene/motivação e visualizou as oportunidades de reconhecimento, realização, responsabilidade e crescimento.

Douglas McGregor (1992) iniciou em 1960 o trabalho de desenvolvimento de equipes pelas crenças gerenciais, elucidando as motivações extrínseca e intrínseca através das teorias X e Y respectivamente e defendeu a importância da liberdade para que os funcionários pudessem realizar totalmente seu potencial criativo, excelso e produtivo.

Chris Argyris (1968) dedicado até hoje ao estudo da congruência sobre os objetivos do indivíduo e da organização e da visão da organização como responsável por obter o comprometimento do indivíduo abordou o contínuo da imaturidade/maturidade como modo de se obter o ajuste do indivíduo ao trabalho. É também o responsável pela teoria sobre a racionalidade e intencionalidade humanas e restaurou a possibilidade de crescimento do ser humano pela consistência da aprendizagem desenvolvida.

Clayton Alderfer (1969), ao fazer a revisão da hierarquia das necessidades, dividiu a pirâmide em três níveis, tendo como básico o nível da existência no qual são contempladas as exigências materiais humanas básicas, o nível intermediário como sendo o do relacionamento, no qual é apreciado o desejo de manter intercâmbios pessoais relevantes e o nível do topo, como o nível do crescimento, no qual é colocado o desejo intrínseco. A redução dos níveis elevou a hierarquia ao grau generalista das necessidades humanas e, nesta dimensão, o pensamento não pode ser tão linear.

Fritjof Capra (1975) traçou um paralelo orgânico entre a física moderna e a revolução espiritual, no qual o sistema é composto por elementos inseparáveis e reflete a realidade harmônica do mundo da percepção sensorial, que envolve espaços de dimensões mais elevadas e transcende a linguagem corrente e o raciocínio lógico. Uma abertura imensurável para a ampliação da consciência dos administradores em relação às dimensões humanas ocupando espaços equidistantes.

Max Pagès (1976) descreveu os níveis de sentimentos constatados nos comportamentos de grupos de sensibilização, como sendo de defesas primárias, cujos sentimentos ficam escondidos, de defesas secundárias, onde os sentimentos fundamentais são expressos de modo mais aberto e o nível propriamente relacional do comportamento. Com isso abriu espaço para outra dimensão humana no mundo das organizações.

Carl Rogers (1977) exortou a necessidade de reexaminar e reavaliar o modo empático de ser, tanto para a compreensão da dinâmica da personalidade, quanto para a produção de mudanças na personalidade e no comportamento humano. As relações entre chefes e subordinados podem ser aprendidas e aprimoradas neste modo ontológico.

Charles B. Handy (1978) trouxe o conceito de contrato psicológico entre os indivíduos e as organizações, onde o conjunto de expectativas pode ser revelado e melhores capitalizadas as energias e os talentos individuais abstrusos nos cotidianos organizacionais.

Idalberto Chiavenato (1979) enfatizou os subsistemas da Administração de Recursos Humanos e suas interdependências, como sendo: suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle, os quais se encontram até hoje estabelecidos de acordo com a organização e dependem de fatores ambientais, organizacionais, tecnológicos e comportamentais.

Retornou Fritjof Capra (1982) anunciando uma perspectiva ecológica que não pode despontar pelo cartesianismo, abrindo o prenúncio de uma iminente revolução em todas as ciências e uma transformação da visão de mundo, dos valores, das crenças, dos pensamentos, das percepções e dos propósitos humanos, onde o pensamento cartesiano é contundentemente criticado. Tudo isso antevia a substituição das instituições rígidas e das tecnologias obsoletas e a permissão de uma poderosa força capaz de promover uma real mudança social, partindo do mecanicismo para o holismo.

Sérgio Foguel e Carlos César Souza (1985) apontaram a incipiência da evolução do nível de eficácia no funcionamento das organizações, pela incapacidade de compreensão adequada do crescente grau de complexidade dos problemas, bem como das oportunidades com que se defrontam e, com isso contribuíram para a reflexão mais acurada dos fatores de deterioração assaz nos seus cotidianos.

Ênio Garcia (1986) propagou a necessidade de mudar o discurso, atentando para a sua sintaxe, questionou o posicionamento circunspeto do órgão de Administração de Recursos Humanos, os conceitos de eficácia e eficiência aplicados às suas ações, as ineficácias e, sobretudo, a falta de integração das suas atividades com as demais áreas da organização, como um alerta para o hermetismo de profissionais então enamorados e seduzidos pelos pacotes, pelos modismos e pelas panacéias.

Willis Harman e John Harman (1990) abriram a inspiração para o otimismo das mudanças positivas e significativas nas organizações educacionais e empresariais, onde o nível mais primário redundava em melhores intenções e atitudes dos indivíduos, dos grupos e das instituições para a promoção de um mundo melhor, com perspectivas de trabalhos cada vez mais desafiantes e criativos.

George Land e Beth Jarman (1990) defenderam que o próprio processo de mudança é modificado para a abertura de um espaço que oportuniza uma variada gama de questionamentos que elevam a compreensão de qual é o ponto de ruptura social capaz de alavancar as verdadeiras mudanças.

Ruy de A. Mattos (1992) re-impulsionou a reflexão sobre a expressão Recursos, em sua plena etimologia, associada aos seres humanos e, a exemplo de outros estudiosos abriu novas sendas a serem exploradas no sentido de promover as mudanças de atitudes necessárias ao trato respeitoso das questões que envolvem a vida de pessoas nos ambientes organizacionais.

Chris Argyris (1992), baseado em anos de pesquisa de campo chamou a atenção para os equívocos cometidos com a manutenção do lado humano das organizações pelo bem estar, pela satisfação e pela lealdade, em detrimento da excelência organizacional ser obtida pela aprendizagem, pela competência e pela justiça, além de que forneceu meios para que os problemas pudessem ser diagnosticados e que as ações corretivas pudessem ser aplicadas com eficácia.

Fritjof Capra (1996) clarificou a tese de que emerge uma teoria dos sistemas vivos, em linha com o arcabouço filosófico da ecologia profunda, na qual está inclusa uma linguagem matemática apropriada à implicação de uma compreensão não-mecanicista e pós-cartesiana e esta nova síntese abre caminhos para a interdisciplinaridade.

Roberto Ziemer (1996) contribuiu com a apresentação do lado que vive às escondidas nas organizações, facilitando o seu reconhecimento para consultores e administradores abertos às perspectivas de realizações de peso no interior dos processos humanos.

Gareth Morgan (1996), com as suas metáforas, reforçou as inquietações oriundas da visão e tratamento de pessoas como Recursos Humanos e contribuiu com a diminuição do impacto gerado pelas mensagens oriundas do cartesianismo exacerbado, entreabrindo novas formas de ver as questões das pessoas nas organizações.

Pierre Weil (1997) agregou a descoberta dos aspectos da realidade racional e intuitiva, considerou a cultura organizacional dentro de uma visão não fragmentada do mundo, numa perspectiva viva em constante movimento e elucidou a constituição de um sistema de eventos continuamente em interação e a interdependência de sistemas maiores e menores.

Fela Moscovici (1997) reforçou a importância da pirâmide de Abraham H. Maslow e relembrou o estudo das características motivacionais de carência e transcendência, capaz de alavancar o homem para os níveis mais elevados de suas buscas.

Gérald Bernard Mailhiot (1998) resgatou a grandiosidade das contribuições de Kurt Lewin, de suas hipóteses, metodologia e concepção da experimentação em psicologia social, salientando a indissociabilidade da dinâmica dos grupos de sua gênese e partindo dos aspectos das relações intra e interpessoal para o desenvolvimento eficaz do ser humano.

É perceptível a semelhança da linguagem, tanto em inquietude quanto em perspectivas, de todos os estudiosos ao longo dos tempos. As associações entre as teorias de Abraham H. Maslow, Douglas McGregor e Frederick Herzberg, além de exponenciar merecidamente os marcos mais impactantes, apontam limites, aguçam semelhanças entre os pontos de questionamento de todos os estudiosos consagrados dessa área e servem de esteio para novas reflexões e pesquisas se atentados os encontros mostrados na figura 1.

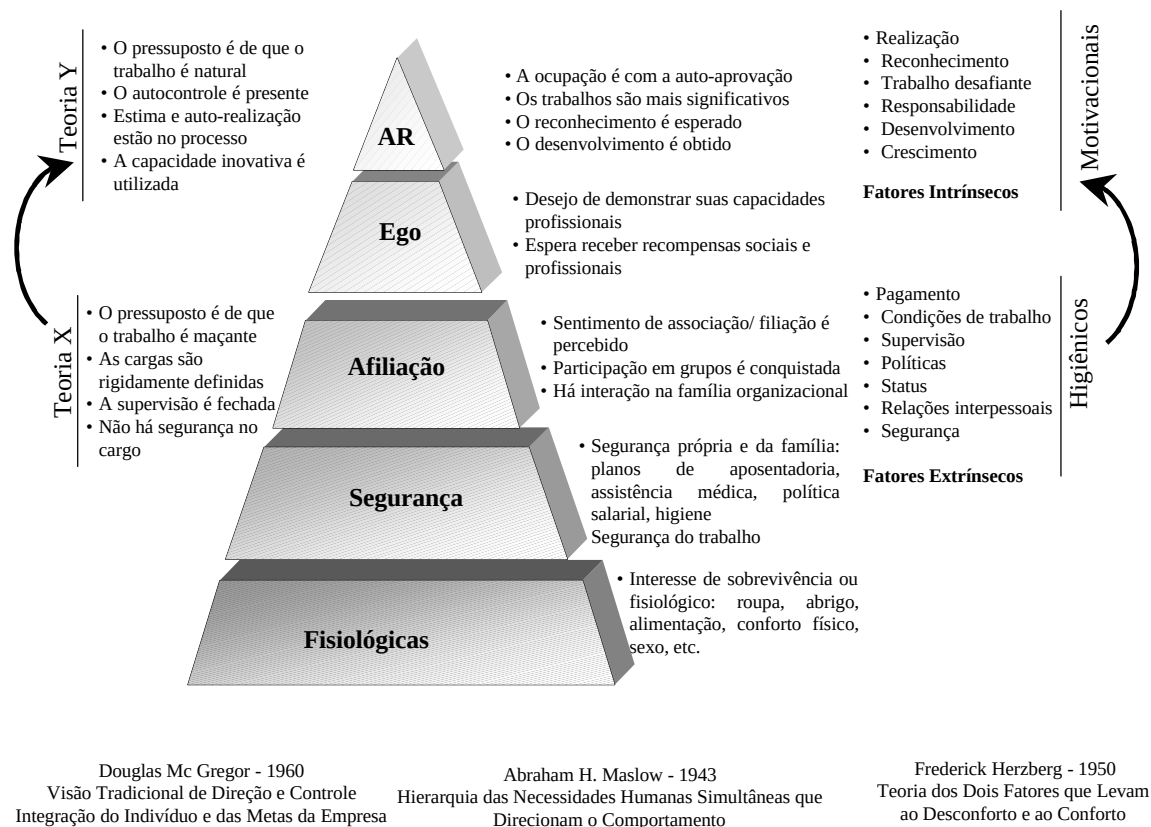


Figura 1 – Pontos de Conexão – Fonte: adaptada a partir dos estudos de Maslow, McGregor e Herzberg e pesquisas empíricas com Executivos de Topo.

Os cinco níveis propostos por Abraham H. Maslow em 1943 englobam: no nível um, a satisfação das necessidades fisiológicas, além do nível de mera subsistência; no nível dois, a satisfação das necessidades de segurança, tranquilidade quanto ao futuro e proteção das ameaças de privação e perigo; no nível três, a satisfação das necessidades sociais, de afiliação, amor e aceitação entre os companheiros e é onde reside a primeira conexão com Douglas Mc Gregor e Frederick Herzberg checando os pressupostos X para poder avançar e atentando aos fatores higiênicos para poder crescer; no nível quatro, a satisfação das necessidades psicológicas do ego, de auto-estima, autoconfiança, valorização, prestígio e status; no nível cinco culminando com a importante segunda conexão com os dois outros estudiosos, a satisfação das necessidades de auto-realização, de aprimoramento das próprias capacidades, de criatividade e de aperfeiçoamento, juntamente com os pressupostos Y e os fatores motivacionais, coadjuvantes da autorealização.

A utilidade reconhecida nas organizações até os dias atuais está diretamente vinculada às ações de desenvolvimento organizacional empreendidas em todos os níveis hierárquicos, a

partir de um movimento consistente de mudanças individuais em suas crenças fundamentais, conforme sugere a figura 2.

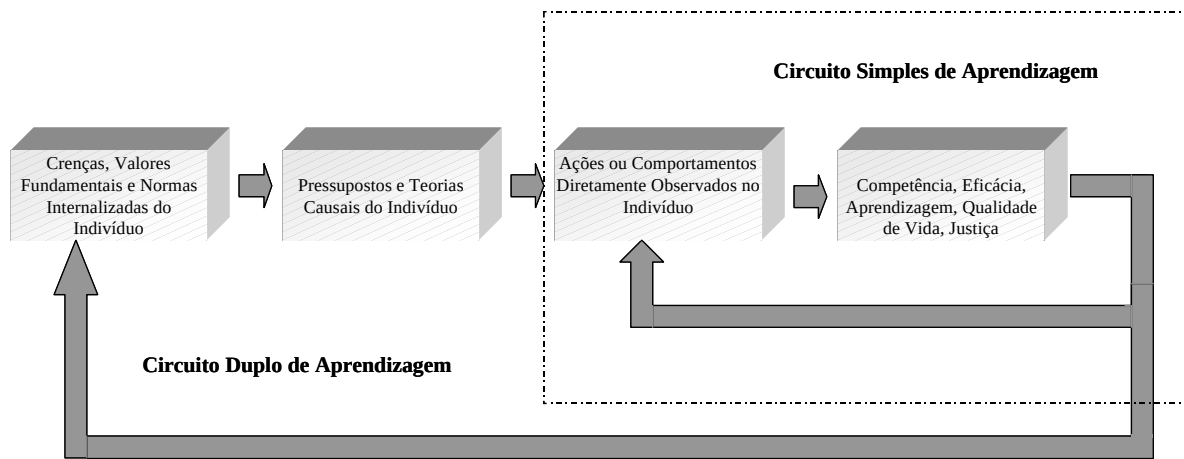


Figura 2 - Circuitos de Aprendizagem - Fonte: adaptada a partir dos dados apresentados por Antonio Carlos Valença (1997)

Conclusão

O significado da Administração de Recursos Humanos é conquistar e reter talentos na organização, produzindo e dando o máximo de si, de modo positivo e favorável aos objetivos da organização, em consonância com os objetivos individuais, alcançando eficiência, eficácia e efetividade.

Compreender que significar é ser e constituir, significação representa o sentido, significância traz o valor e o significante é o expressivo conduz o significado para corresponder ao conceito, destituindo a despersonalização nas relações entre as pessoas da categoria de consequência mais grave e mais danosa de um modelo mecanicista e reducionista com o qual as organizações foram projetadas e administradas ao longo de tantas décadas.

Conquistar e reter talentos são duas tarefas de pesos distintos. A conquista pode vir a ser realizada por vias efêmeras. A retenção implica em confiança, seriedade, respeito, responsabilidade e maestria a curto, médio e longo prazos.

As questões do tempo de despertar que as organizações têm lançado mão para sair da **insipiência** em relação aos aspectos humanos nelas contidos e de como têm elas descoberto o que já pode ser apreciado ao cotejarem a **incipiência** em suas ações, de modo a incrementar o próprio desenvolvimento a partir do desenvolvimento dos seus integrantes, somente poderão ser respondidas com a ação de coibir o uso de várias abordagens e programas que, longe de questionar a visão que reduz e aliena, reafirmam os pressupostos neles contidos, de modo muito mais pomposo e sedutor e que negam a necessidade irrefutável de trazer à tona as características de criatividade, versatilidade e capacidade de mudança.

A compreensão e a forma de lidar com as organizações sociais têm se constituído em desafio constante para as ciências do comportamento, bem como em fonte inesgotável de especulações. A história necessita ser construída, destruída e reconstruída para poder mudar.

Administração de Recursos Humanos, Área de Gestão de Pessoas ou Gestora do Fator Humano, enquanto denominações, carecem preconizar um espaço para além dos modismos e enfatizar a prática de ações exitosas baseada no binômio ético coerência/consciência, de modo peremptório, somente assim capaz de afastar os riscos de arrefecer o potencial humano depositado nas organizações.

Referências Bibliográficas

ALDERFER, Clayton. **An Empirical Test of a New Teory Of Human Needs. Organization Belhavior and Human Performance**, 1969.

ARGYRIS, Chris. **Enfrentando Defesas Empresariais**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ARGYRIS, Chris. **Personalidade e Organização: O Conflito Entre o Sistema e o Indivíduo**. Rio de Janeiro: Renes, 1968.

BERNARDES, Cyro. **A Teoria das Organizações: Os Fundamentos da Administração Integrada**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1988.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos - Volumes 1 e 3**. São Paulo: Atlas, 1979.

CAPRA, Fritjof. **The Tao of Physics**. Berkeley: Shambhala, 1975.

_____. **O Ponto de Mutação - A Ciência, A Sociedade e a Cultura Emergente**. São Paulo: Editora Cultrix, 1982.

_____. **A Teia da Vida**. São Paulo: Editora Cultrix, 1996.

FLEURY, Maria Tereza Leme [at al]. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Editora Graal, 1981.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento Organizacional**. São Paulo: Editora Atlas S. A, 1985.

HANDY, Charles B. **Como Compreender as Organizações**. Rio de Janeiro: Editora Zahar, 1978.

HARMAN, Willis; HOMMANN, John. **O Trabalho Criativo – O Papel Construtivo dos Negócios numa Sociedade em Transformação**. São Paulo: Editora Cultrix, 1990.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para Administradores de Empresas**. São Paulo: EPU, 1977.

HERZBERG, Frederick. **Work and Nature of Man**. Cleveland: The World Publishing, 1966.

LAND, George; JARMAN, Beth. **Ponto de Ruptura e Transformação: Como Entender e Moldar as Forças da Mutação**. São Paulo: Editora Cultrix, 1990.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, Organizações e Instituições**. Rio de Janeiro: Editora Francisco Alves, 1977.

LEWIN, Kurt. **Teoria de Campo em Ciência Social**. São Paulo: Pioneira, 1965.

MAILHIOT, Gérald Bernard. **Dinâmica e G nese dos Grupos**. São Paulo: Livraria Duas Cidades Ltda., 1998.

MACGREGOR, Douglas. **O Lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row Publisher Inc., 1970.

MATTOS, Ruy de A. **De Recursos a Seres Humanos**. Brasília: Editora Livre Ltda., 1992.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

MOSCOVICCI, Fela. **Razão e Emoção**. Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

PAG  S, Max. **A Vida Afetiva dos Grupos: Esboço de uma Teoria da Relação Humana**. São Paulo: Vozes/EDUSP, 1976.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A Nova Ciência das Organizações**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

REZENDE,  nio. **  Preciso Mudar o Discurso em recursos Humanos**. São Paulo: Summus Editorial, 1986.

ROGERS, Carl R.; ROSENBERG, Rachel L. **A Pessoa Como Centro**. São Paulo: EPU, 1977.

ROGERS, Carl R. **Client-Centered Therapy**. Boston: Houghton Mifflin, 1951.

SMITH, Adam. **A Riqueza das Nações**. São Paulo: Editora Nova Cultural, Volume I, 1996.

WEIL, Pierre. **Organizações e Tecnologias para o Terceiro Mil nio: A Nova Cultura Organizacional Holística**. Rio de Janeiro: Editora Rosa dos Tempos, 1997.

VALENÇA, Ant nio Carlos. **Eficácia Profissional**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1997.

ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais: O Poder Invisível na Vida das Empresas**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996.

