

EVOLUÇÃO DO PROJETO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Ariston Azevêdo Mendes

Universidade Estadual de Maringá - Centro de Estudos Sócio-Econômicos - Curso de Administração
Campus Universitário - 87020-900 - Maringá - PR - email: ariston@wnet.com.br

Elisângela Forti Chitero

Universidade Estadual de Maringá - Centro de Estudos Sócio-Econômicos - Curso de Administração
Campus Universitário - 87020-900 - Maringá - PR

Vilma Meurer

Universidade Estadual de Maringá - Centro de Estudos Sócio-Econômicos - Curso de Administração
Campus Universitário - 87020-900 - Maringá - PR

ABSTRACT

How did work design and organization developed since factories become the main environment where man applies his intellectual and manual abilities? This is the main question that this articles aims to answer. Thus, the theoretical-practical approaches to work design and organization were studied, with emphasis to the classical or scientific management school, the neoclassical school and behavioral approaches. From this analisys one can conclude that, at first, work was designed in order to isolat the worker, denying him the possibility of thinking and relating to this partners. Later, work design began to emphasize social relations through an informal communication process. Presently, however, one can notice that creativity, autonomy, and the possibility of self-fulfillment are the main parameters to be considered in work design. This evolution is begin followed by work organization. It is urgent, in present times, to make this organization more flexible, so that the firm can adapt quickly to market demands. Technology, in this case, is a determinant factor for both work design and organization.

Área: (3) Ergonomia e Segurança no Trabalho - (3.1) Organização do trabalho

Key words: *work design, work organization, autonomy*

1. Introdução

A correlação do racionalismo moderno com mudanças de ordem tecnológico-econômica, sócio-política e cultural que vinham ocorrendo na Europa desde o século XV, mais precisamente na Grã-Bretanha, e que eclodiram no século XVIII sob a insígnia de Revolução Industrial, identifica o contexto nascente da sistematização dos primeiros conhecimentos direcionados para a produção industrial. Voltada, em seus primórdios, para as necessidades de eliminação dos problemas que durante a expansão da sociedade industrial eram enfrentados pelos primeiros administrativistas, essa sistematização de conhecimentos

passou a ser designada de teoria de administração, onde a administração da produção é vista como uma derivação.

Ajudados pelos conhecimentos que estavam sendo sistematizados, os administrativistas conseguiam resultados rápidos em produtividade, presteza e eficiência, sanando tanto as necessidades organizacionais quanto as capitalistas. Estes resultados não somente legitimavam um maior aprofundamento analítico dos métodos de administração da produção como também estimulavam os anseios sociais pela prosperidade do mercado. Através da teoria administrativa dava-se início a uma contribuição fundamental para o triunfo do sistema de mercado, que, sempre é bom frisar, encontrou as condições ideais para se estabelecer como dirigente do destino dos seres humanos e do seu ambiente natural durante a Revolução Industrial.

Mas não era apenas a produtividade organizacional que se manifestava como consequência da Revolução Industrial. Dela também resultava uma grande transformação social. A nova situação sócio-econômico-cultural era um indício de que a tecnologia maquinária já não representava apenas uma modificação das formas e dos processos de produção, como de início. As suas influências haviam se ampliado. Por serem contemporâneas do desenvolvimento da sociedade de mercado, tanto a Revolução Industrial quanto a economia de mercado tornavam-se para a sociedade um legítimo complexo institucional, uma nova cultura que, face às profundezas das suas modificações, acabaria por reger um tipo peculiar de homem e de relações sociais. Para alguns economistas políticos e filósofos como Thomas Hobbes, Adam Smith e Giambattista Vico, por exemplo, surgia uma nova biotipologia de homem, atribuíam-se a ela características como calculista, racional, egoísta, utilitarista, competitivo, manipulativo e operacional.

Foi com base nestas características que as primeiras formas de projeto e organização do trabalho se basearam. Como se verá à seguir, Taylor e Fayol partem dessas considerações para propor suas soluções para a produção industrial.

2. A Escola Clássica: as contribuições de Taylor e Fayol para o projeto e a organização do trabalho

Para os integrantes da escola clássica, em especial Taylor e Fayol, a organização e o projeto do trabalho deveria contemplar os seguintes parâmetros: divisão do trabalho, desenho de cargo, estudo dos tempos e movimentos, especialização, autoridade, responsabilidade, unidade de comando, unidade de direção, centralização, escala hierárquica (Taylor, 1989; Fayol, 1994).

Convicto de que cada ato elementar do trabalhador poderia ser reduzido a uma ciência, Taylor afirmava que a divisão do trabalho em tarefas elementares era a melhor forma de se projetar o trabalho de um operário. Na realidade, os teóricos clássicos basearam-se na idéia de que quanto mais determinado trabalho sofrer fragmentações, mais específico tornar-se e mais repetitivo for, melhor capacitado poderá ser o trabalhador para realizar a tarefa (Etzioni, 1976).

Assim, com o intuito de garantir a precisão na realização da tarefa, as instruções de execução deveriam ser passadas por escrito, respondendo, preferencialmente, às seguintes perguntas: o que fazer?; quem vai fazer?; quando deve ser feito?; como deve ser feito?; e que ferramentas irá utilizar?. Estas mesmas instruções deveriam fornecer mecanismos para checagem da realização correta da tarefa. Taylor argumentava que qualquer trabalho poderia ser melhor executado e economicamente mais viável se fosse efetuada uma subdivisão das atividades a serem realizadas. A tarefa, portanto, constituía-se na menor fragmentação possível dentro da divisão do trabalho em uma organização.

Da mesma forma que Taylor, Fayol acreditava que o primeiro princípio a ser levado em consideração na organização e no projeto do trabalho seria a divisão do trabalho. Esta divisão serviria tanto para a especialização do trabalho quanto para a especialização do trabalhador. A aplicação da divisão do trabalho no sentido vertical e no sentido horizontal traria como consequência para a estrutura da empresa a necessidade de especialização das funções e a separação dos poderes, respectivamente (Fayol, 1994). No sentido horizontal, dividir o trabalho significa separar as funções, ou seja, a divisão do trabalho horizontal revela os mais diferentes tipos de atividades desenvolvidas pela empresa. Já a divisão do trabalho no sentido vertical provoca a separação dos poderes, isto é, define a hierarquia da empresa. Desta forma, cada posição específica ocupada por determinada pessoa na hierarquia seria atribuída um grau de autoridade e de responsabilidade correspondentes.

Além de definir as funções, a hierarquia de autoridade, o número de subordinados e a amplitude do controle, a divisão do trabalho também definia de que forma deveriam ser os relacionamentos entre os membros da organização. Na forma organizativa do trabalho preconizada por Taylor e Fayol, as relações pessoais entre os trabalhadores deveriam ocorrer em decorrência das especificidades do cargo ocupado pelo empregado. Um cargo, para fornecer uma definição simplificada, consistia numa posição determinada dentro da hierarquia organizacional ao qual era atribuído um agrupamento de tarefas a serem realizadas (Taylor, 1989; Fayol, 1994). Neste sentido, o desenho de cargos é a maneira pela qual um cargo é criado, projetado e combinado com outros cargos para a execução de tarefas maiores (Chiavenato, 1993, p. 70). Desenhar um cargo significava individualizar seu conteúdo do contexto geral das tarefas, indicando o método de execução e as relações que o ocupante deveria ter com os demais membros da organização.

Para que qualquer tarefa pudesse ser realizada, a ordem de execução deveria partir de um único lugar da estrutura e está associada a um conjunto específico de outras tarefas que visassem atingir um único objetivo (objetivo parcial), que por sua vez deveria contribuir diretamente para o fim último da organização. Este encadeamento de objetivos exigia que cada conjunto de tarefas e seus respectivos objetivos fossem devidamente coordenados. Coordenar, dizia Fayol (1994, p. 126), significa “estabelecer a harmonia entre todos os atos de uma empresa de maneira a facilitar o seu funcionamento e o seu *sucesso*”.

No sistema administrativo pensado pelos clássicos, qualquer interferência poderia fazer com que os objetivos finais não fossem atingidos. A sincronia era o caminho para o sucesso organizacional. Para tanto, a responsabilidade deveria ser rigidamente distribuída e cobrada, tal como demonstram as palavras de Niles, citado por Wahrlich (1986, p. 24):

- (...) a responsabilidade pela execução das várias atividades necessárias à execução do objetivo da organização deve ser distribuída de tal maneira que haja um mínimo de interferências e cruzamento de relações;
- (...) a responsabilidade deve ser expressamente delegada;
- (...) a responsabilidade deve ser claramente definida, de maneira que o ponto de resolução de conflito possa ser fixado prontamente.

Como se pode perceber, o conflito era indesejável para aqueles que pertenciam à escola clássica. Logo, a melhor maneira de evitá-lo era alocar a autoridade e a sua responsabilidade correspondente o mais próximo possível do local em que as operações fossem realizadas. Por autoridade entendia-se o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer. Aliás, Fayol (1989) afirmava que em qualquer lugar onde se exercesse a autoridade surgiria uma responsabilidade correspondente.

De fato, a responsabilidade era tida como “o corolário da autoridade, sua conseqüência natural, sua contrapartida indispensável” (Fayol, 1989, p. 45). Desta forma, levando-se em consideração a responsabilidade e a autoridade como os seus principais requisitos ordenativos, a maneira mais adequada para a divisão do trabalho administrativo consistia em atribuir o direito de comandar, isto é, de dirigir o pessoal e o de exigir obediência dos empregados inferiores com o intuito de que tudo ocorra em conformidade com as regras estabelecidas e as ordens dadas (Fayol, 1994).

Em síntese, dividir o trabalho em tarefas básicas com o intuito de especializar o trabalhador, criar cargos e estabelecer normas e procedimentos para o exercício das tarefas, atribuir a cada cargo um determinado grau de autoridade e responsabilidade, além de unificar cada grupo de cargos a um objetivos específico dentro da empresa para facilitar a coordenação, foram as principais contribuições de Taylor e Fayol para o projeto e a organização do trabalho em unidades produtivas. Convém, agora, que se exponha as contribuições da Escola Comportamentalista.

3. Os principais direcionamentos da Escola Neoclássica: Barnard e Simon.

Enquanto Taylor e Fayol se preocuparam com os aspectos formais das empresas (autoridade, responsabilidade, divisão do trabalho, coordenação, especialização etc.), Chester Barnard e Herbert Simon dedicaram-se mais aos aspectos informais. É assim que em *As funções do executivo*, Chester Barnard contribui para o estabelecimento da distinção entre organização formal e organização informal. Nesta obra, Barnard (1971) mostra a influência dos grupos informais no funcionamento da empresa. Já Herbert Simon, em *Comportamento administrativo*, contribui principalmente para o conhecimento do processo de tomada de decisões nas empresas.

O impacto dessas duas contribuições revela um novo direcionamento no projeto e na organização do trabalho, haja vista que as pessoas, todas elas, em qualquer área de atividade da empresa, em qualquer nível da hierarquia e nas mais variadas situações, relacionam-se com diversas pessoas e estão tomando decisões contínuas sobre o seu trabalho. Projetar o trabalho de alguém onde as relações pessoais vão além do que definem os cargos, e suas decisões influenciam fortemente nos objetivos organizacionais, passou a ser a questão de ordem no estudo das empresas. Assim, organizar o trabalho de todos para que o processo decisório não fosse comprometido e as relações pessoais enfraquecidas são o principal foco desta escola.

A escola neoclássica transcende a escola clássica no momento em que tenta se distanciar da visão individualista e estritamente econômica de homem. Na realidade, a escola neoclássica era portadora de uma visão sofisticadamente melhor da natureza motivacional humana, definiu a organização sob a perspectiva de um sistema aberto e percebeu que os valores, os sentimentos e as atitudes desempenham um papel importante no sistema produtivo.

Fundamental para essa visão foi a constatação de que havia uma dimensão social influenciando o comportamento dos empregados nas organizações. Na verdade, os integrantes da escola neoclássica acreditavam que à proporção que fossem sendo oferecidos incentivos psicossociais aos trabalhadores, suas condutas contribuiriam para o atingimento dos objetivos organizacionais. Estes incentivos não só deveriam ser inseridos no projeto de trabalho de cada trabalhador como também estabelecidos de maneira geral para toda empresa. Com isso, os empregados identificariam-se ainda mais com os objetivos da empresa.

Tanto para Barnard quanto para Simon parte da organização do trabalho deveria ser feito pela organização formal e parte pela organização informal. Neste sentido, uma organização formal é entendida por Barnard (1971, p. 37) como um tipo de cooperação entre homens: organizada, consciente, deliberada, e com finalidade expressa. Já no entendimento de

Simon (1979, p. 155), a organização formal é “um conjunto de relações abstratas, mais ou menos permanentes, que regem o comportamento de cada participante”. Trata-se, na realidade, de um plano para a divisão do trabalho e a distribuição da autoridade, formalmente (Simon, 1979). Este plano, ao especificar o conteúdo de trabalho e a função decisória em termos gerais, fornece a cada membro da organização a sua posição e o seu papel para com os demais.

Desta forma, surgem os primeiros parâmetros para a organização do trabalho definidos pela escola neoclássica: autoridade, divisão do trabalho, coordenação e comunicação. A estrutura de qualquer empresa, portanto, deve possuir um sistema formal de comunicação, onde deverão estar incluídos: canais para comunicações escritas e orais; fluxos de papéis, registros e relatórios; e manuais de serviços. Este sistema formal deve ser complementado por uma rede de comunicações advindas da organização informal.

É o exercício da autoridade, acredita Simon (1979), que delimita os processos decisórios e a execução prática das tarefas. Esta delimitação ocorre através da especialização vertical da tomada de decisões, que por sua vez acontece a partir do momento em que se posiciona os membros da organização na hierarquia formal de autoridade. Para que se consiga maiores vantagens da especialização na tomada de decisões, não se pode ficar limitado à estrutura formal de autoridade. É fundamental aproveitar-se da organização informal.

Enquanto para Barnard a divisão do trabalho é decorrência da especialização dos seus membros e da funcionalização de seus respectivos trabalhos, para Simon, o parâmetro básico para a divisão do trabalho é a subdivisão do objetivo geral da organização, mantida a relação de meios e fins. Partindo-se do objetivo geral, diz Simon, determina-se quais as atividades primordiais que deverão ser efetuadas com vistas ao atingimento desse objetivo; essas atividades são divididas em subatividades, e assim sucessivamente. A esta forma de divisão o autor denomina funcionalização. A tecnologia é um ponto básico para a funcionalização. Ela deve permitir a possibilidade do desdobramento do trabalho da organização em diferentes partes, onde cada uma destas contribui para o atingimento de apenas um dos objetivos subsidiários (Simon, 1979, p. 200). A principal vantagem desta forma de organização do trabalho é a facilidade proporcionada ao processo decisório. Mas só há possibilidade de ocorrer a funcionalização quando a tecnologia permitir a separação das atividades ao “longo de linhas paralelas” (Simon, 1979, p. 201). Deste modo, qualquer tipo de especialização, seja ela por propósito, por processo, por clientela, por área geográfica etc., deve levar em consideração que (a) a divisão da atividade e do objetivo em bases funcionais devem ser tecnologicamente possível, e que (b) as atividades segregadas não devem afetar, de maneira essencial, os valores estranhos às funções especificadas.

Os meios formais de comunicação mais comuns são: as comunicações orais, os memorandos e cartas, os fluxos de papéis, os registros e relatórios e os manuais de serviço. Acrescentando-se a estes meios encontra-se a comunicação informal. Conforme Simon (1979, p. 167), por melhor detalhado que seja o sistema de comunicação formal, este haverá sempre que ser “suplantado por canais informais de comunicação”, por onde seguirão os aconselhamentos e, inclusive, ordens. Este sistema informal surge das relações sociais existente entre os membros da organização.

Para Simon (1979), a organização informal diz respeito aos relacionamentos interpessoais que acontecem na organização e que trazem conseqüências para a tomada de decisões, mas que não são levadas em consideração no esquema formal. Na avaliação de Barnard (1971), a organização informal consiste numa agregação de contatos e interações pessoais e no agrupamento de pessoas associadas, não possuindo estrutura e não apresentando qualquer subdivisão definida. Afirma ele ainda, que pode ocorrer tanto da organização informal levar à formação da organização formal quanto o inverso. Porém, adverte o mesmo

autor, todas as vezes que uma organização formal é posta para operar ela cria e exige a organização informal.

As organizações informais, além de trazerem conseqüências para as organizações formais, desenvolvem funções específicas nestas. No âmbito organizacional formal, uma das principais funções da organização informal diz respeito à comunicação. Outras funções seriam: manter a coesão com vistas a normalizar a disposição para servir; estabilizar a autoridade objetiva e manter sentimentos de integridade pessoal nos membros; instaurar o auto-respeito; e proporcionar a liberdade de escolha pessoal (Barnard, 1971, p. 134).

Na realidade, o que a escola neoclássica descobre é que a divisão do trabalho, tal como exposta por Taylor e Fayol, impunha limites para a produtividade do trabalhador e que os aspectos emocionais eram determinantes na satisfação e produção do operário. Estas descobertas dão um novo direcionamento na forma como o projeto e a organização do trabalho pode ser feita em uma empresa. Portanto, pode-se dizer que para os neoclássicos organizar uma empresa era conseqüência da inter-relação entre a estrutura (objetivos e políticas, posições hierárquicas, papéis, rede de comunicação, estrutura e normas para o trabalho em grupo, etc.), a operação (performance grupal e processo técnico) e a relação interpessoal (interação dos membros, intercomunicação, interação afetiva, comparação inter-grupal etc.).

4. A contribuição da Escola Comportamentalista para o projeto e a organização do trabalho

As preocupações básicas apresentadas pela escola clássica e neoclássica foram todas de caráter *técnico*. Visavam, sobretudo, a eficiência da produção através do estabelecimento de normas e procedimentos operacionais, redução do tempo para a execução das tarefas, estabelecimento de funções administrativas universais etc. Todos esses esforços eram diretamente refletidos na estrutura da organização por intermédio da divisão do trabalho, da especialização e da departamentalização. Para a escola comportamentalista, o aspecto *técnico* parece ter se tornado um problema secundário tanto no projeto quanto na organização do trabalho (Wahrlich, 1986). Para que se procedesse o projeto do trabalho, os integrantes desta escola aconselhavam uma maior preocupação com a satisfação do trabalhador, ou seja, surgem as primeiras preocupações com a criatividade e a auto-realização no trabalho. No que se refere à organização do trabalho, os comportamentalistas passa a se preocupar com a adaptação das empresas às mudanças ambientais, denotando fortemente a influência da visão sistêmica. Então, esta nova forma de organização do trabalho requer que as estruturas das empresas sejam bastante flexíveis, com a finalidade de se adaptarem rapidamente às mudanças ambientais.

Esta nova visão de homem tem um impacto forte na forma como o trabalho passa a ser projetado. Acreditava-se que: (1) o controle externo e a ameaça de punição não são os únicos meios de estimular o trabalho em vista dos objetivos organizacionais. O homem está sempre disposto a se autodirigir e se autocontrolar a serviço de objetivos com os quais se compromete; (2) o compromisso com os objetivos é dependente das recompensas associadas à sua consecução; (3) o ser humano comum aprende, sob condições adequadas, não só a aceitar responsabilidades como a procurá-las; (4) a capacidade de usar um grau relativamente alto de imaginação, de engenhosidade e de criatividade na solução de problemas organizacionais é mais amplamente distribuída na população do que geralmente se pensa; e (5) nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano comum estão sendo parcialmente usadas (McGregor, 1992, p. 41-61).

Desta forma, a organização formal passa a ser vista como um ambiente propício para que o homem alcance a sua auto-realização. Se para Taylor e Fayol a hierarquia servia como

base para a organização do trabalho, a partir da escola comportamentalista ela passou a ser vista como um impedimento, ou como diz Rezende (1984, p. 22), “um tipo de arranjo paquiderme”, que obstruía a comunicação livremente trocada entre seres adultos, ao mesmo tempo em que estimulava a competitividade, a ambição e a insegurança. Com isso, qualquer organização que almejasse o sucesso deveria abolir a hierarquia como uma categoria determinística da forma organizativa do trabalho. A nova forma de organização deveria contemplar espaço para a confiança, autenticidade, participação, potencialidades intelectuais, aprendizagem, autocontrole e auto-direção.

Pizza Jr. (1990) afirma que a teoria de sistema trouxe uma “proposta mais consistente” para a administração a partir do momento em que, reconhecendo os limitantes e os pontos positivos da escola clássica, agregou-lhe, como corrente, a “noção de meio ambiente”. A empresa, portanto, deixava de ser vista como uma agregação de departamentos onde técnicas específicas eram utilizadas para resolver problemas particularizados, para ser vislumbrada como um sistema, ou seja, um composto de partes interdependentes que desenvolve determinada função, estando sempre em permanente interação consigo própria (funcionamento interno) e com outros sistemas (ambiente externo). No fim das contas, a abordagem sistêmica permitia que os administradores desenvolvessem métodos e técnicas de projeto e organização do trabalho que lhes permitisse uma visão totalizante.

Diante desta nova perspectiva, o principal papel dos pesquisadores foi o de detectar as variáveis que maior impacto produziam nas organizações. De maneira sintética, pode-se dizer que esses autores chegaram à conclusão que: (1) ambientes variados exigem, também, uma variedade de relações organizacionais para atingir a eficácia desejada; e que (2) tecnologias diferentes levam a diferentes formas de se organizar o trabalho. Com isso, concluiu-se que as variações ocorridas no ambiente e na tecnologia podem levar a variações na estrutura organizacional.

Perrow (1976), Woodward (1977), e Thompson (1976) demonstram claramente a possibilidade de desenvolvimento das organizações através das contingências impostas pelo ambiente e pela tecnologia. Perrow (1976), aliás, afirmava que eram demasiadamente simplistas as interferências organizacionais que definiam cargos e estabeleciam regras com o intuito de lidar com o ambiente em “bases previsíveis e de rotina”. O mesmo é observado na pesquisa de Woodward (1977). Para ela, a teoria clássica desprezou a tecnologia em suas análises da organização, ou seja, os estudiosos dessa escola não perceberam que a tecnologia constitui uma “importante variável” na determinação da estrutura organizacional e no comportamento das pessoas. Thompson (1976, p. 30), por seu turno, afirma que a tecnologia é “uma importante variável para a compreensão das ações de empresas complexas”, onde estas ações encontram-se fundadas na “variedade de resultados desejados”, ou seja, nas metas organizacionais.

A pesquisa realizada por Woodward (1977) em mais de 100 empresas inglesas demonstrou que a tecnologia adotada por uma empresa é determinante da sua forma de organizar o trabalho e de seu comportamento organizacional. Em linhas gerais, a pesquisa de Woodward concluiu que: (a) o desenho organizacional é afetado pela tecnologia empregada; (b) existe uma forte correlação entre a estrutura e a previsibilidade das técnicas nela utilizadas; (c) as empresas com estabilidade em suas operações necessitam utilizar uma estrutura diferente daquelas organizações que apresentam tecnologia mutável; e (d) há uma dependência entre o grau de tecnologia empregada e as funções predominantes na estrutura.

O ponto básico desta contribuição, tal como se demonstrou, foi a variedade estrutural que pode ser conseguida em função da tecnologia e do ambiente. Na realidade, a proposta principal dessa escola foi o esgotamento das questões suscitadas pelos neoclássicos e a

preocupação com a sobrevivência das organizações num ambiente mutável e competitivo. No plano do comportamento humano nas organizações, o destaque maior dado pela escola comportamentalista, e que derivou da hierarquia das necessidades de Maslow e da Teoria Y de McGregor, foi a possibilidade de auto-realização e de criação que os estudiosos vislumbravam como sendo possível no âmbito das empresas. Também ganhou destaque neste período a visão da organização enquanto um sistema orgânico, bem como a noção das interferências ambientais e da tecnologia na estrutura organizacional. A organização não era mais vista como algo definitivo, antes, porém, a sua determinação dependia mais do nunca da sua inter-relação com o ambiente externo, com a tecnologia disponível, entre outros fatores.

5. Conclusão

Este artigo pretendeu discutir a evolução sofrida no projeto e na organização do trabalho ao longo deste século. No que se refere ao projeto de trabalho, percebeu-se que o processo de divisão do trabalho nas empresas com a finalidade de se determinar tarefas específicas para os trabalhadores foi sendo diluído ao longo dos anos. Cada vez mais, é o englobamento de tarefas que definem o cargo de um trabalhador. Aquele operário especializado, limitado em conhecimentos e habilidades parece não ser mais a prerrogativa das empresas. A própria organização do trabalho tem perdido o seu caráter de rigidez para dá espaço à flexibilidade, à capacidade de adaptar-se às mudanças ambientais. O momento que se passa exige criatividade e autonomia dos trabalhadores, refletindo diretamente em uma empresa mais comprometida com os próprios anseios dos empregados.

6. Bibliografia

- BARNARD, Chester. *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- McGREGOR, Douglas. *O lado humano da empresa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- PERROW, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1976.
- PIZZA Jr., WILSON. Pontos críticos na ciências das organizações. *Revista de Administração Pública*, v. 24, n. 3, p. 142-161, mai./jul. 1990.
- REZENDE, Ubiratan Simões. Teoria organizacional: dogmática ou ideológica? *Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração*, Florianópolis, 1984.
- SIMON, Hebert A. *Comportamento administrativo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1979.
- TAYLOR, F. Winslow. *Princípios de administração científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.
- WAHRLICH, Beatriz M. de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. 5. ed. revista e aumentada. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1986.
- WOODWARD, Joan. *Organização industrial: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1977.