

ESTILO DEMOCRÁTICO DE GESTÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL BRASILEIRO: PERSPECTIVAS

Maria José Menezes

Mestre em Administração pela UFSC,
Professora do Curso de Administração das
Faculdades Integradas Curitiba

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo focaliza o estilo democrático de administração, enfatizando sua importância em organizações inseridas em ambientes mutáveis e que dependem de trabalho criativo e cooperativo.

Inicia-se por uma breve incursão na história do pensamento administrativo, com o objetivo de analisar como a variável humana foi considerada pelas diferentes correntes teóricas. Relata alguns aspectos históricos do relacionamento, no Brasil, entre patrões e empregados, pautado pelo controle repressivo dos trabalhadores, bem como tenta traçar um perfil do dirigente brasileiro, cujas características marcantes estão essencialmente relacionadas com o estilo autocrático de gestão. Por fim, busca demonstrar por que a gestão democrática vem sendo considerada um valioso instrumento para as organizações atingirem seus objetivos, sendo a idéia conclusiva a de que existe uma tendência à democratização da administração, inclusive no Brasil, embora no caso específico do nosso país a herança cultural represente um fator restritivo do processo de mudança de estilo administrativo.

2 TEORIA ADMINISTRATIVA E VARIÁVEL HUMANA

As relações humanas no trabalho têm sido caracterizadas, ao longo da história, pela submissão dos dirigidos aos dirigentes, refletindo um fenômeno social mais amplo, qual seja, a preservação e a ampliação do poder daqueles que o exercem.

Desde suas primeiras formulações, no início do século XX, a teoria administrativa ensejou soluções tendentes a maximizar os resultados da empresa. A literatura decorreu, portanto, da necessidade de dar respostas a questões associadas à busca de eficiência e produtividade, resultando num exagerado operacionalismo, com prevalência da engenharia humana e da teoria da máquina na condução dos estudos inicialmente desenvolvidos.

Os teóricos pioneiros, em sua maioria engenheiros (destacando-se Frederick Winslow Taylor, Frank B. Gilbreth, Lilian M. Gilbreth, Henry Gantt, Henry Ford, Henri Fayol, Lyndall F. Urwick, James D. Mooney e Luther Gulick), consideravam o homem tão-somente um instrumento de produção, visão essa que se enquadrava no contexto socioeconômico e científico da época. Assim sendo, a concepção da natureza humana era a de *homo economicus*, o que conduziu à ênfase nos incentivos materiais e no controle rígido do comportamento humano, a fim de ser alcançada maior produtividade.

Os enfoques mecanicistas da organização, correspondentes às primeiras formulações teóricas, privilegiam o poder e o controle, exercendo, portanto, especial influência sobre aqueles que pretendem controlar excessivamente pessoas e atividades. Tais enfoques desumanizam o trabalho e não são adequados a situações que requerem mudança e inovação, pois não permitem o desenvolvimento do potencial dos trabalhadores e conduzem à rigidez burocrática (MORGAN, 1996). A preocupação com o lado humano da organização surgiu a partir da década de 30, quando indivíduos de formação humanista (Kurt Lewin, George Elton Mayo, George C. Homans, Ralph K.

Maria José Menezes

White, dentre outros) desenvolveram estudos voltados para a compreensão do homem e dos grupos, ou seja, dos aspectos psicológicos e sociológicos relativos ao fenômeno organizacional. A escola de relações humanas também estava interessada na busca de maior produtividade, tendo redirecionado a questão da motivação, enfatizando os incentivos psicossociais, pois a concepção da natureza humana passou a ser a de *homo social*. A nova corrente teórica buscou o desenvolvimento de novos mecanismos de influência do comportamento individual e dos grupos, visando à superação de conflitos entre empregador e empregados de forma superficial, uma vez que não foram devidamente contempladas as verdadeiras causas dos conflitos, dentre elas o controle rígido do trabalhador e a subutilização do seu potencial.

Na verdade, enquanto a abordagem mecanicista (a administração científica e a teoria clássica) acreditava na identidade de interesses entre empregador e empregados, desde que alcançada a máxima eficiência a partir dos métodos, princípios administrativos e arranjos estruturais propostos pelos seus teóricos, o que permitiria maiores ganhos para todos, a escola humanista evita e nega o conflito, ou seja, caberia à administração solucionar problemas de relacionamento, evitando sua interferência na harmonia e na produtividade industrial, concedendo uma ilusória participação do trabalhador no processo decisório, vale dizer, o poder continuou concentrado nos dirigentes.

O posterior desenvolvimento da teoria administrativa conduziu, a partir do comportamentalismo ou behaviorismo, à defesa de estilos de administração consultivos e participativos, da autodireção e do autocontrole, de estruturas mais flexíveis, menos hierárquicas e com propensão à horizontalidade, da equalização do poder, comunicações abertas, substituição do controle cerrado pelo controle implícito associado à confiança, bem como da resolução conjunta de problemas. São representantes dessa linha de pensamento os teóricos Herbert A. Simon, Abraham H. Maslow, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris, Frederick Herzberg e D. C. McClelland, cujos estudos,

fundamentados na psicologia organizacional, datam, principalmente, das décadas de 50 e 60 e aprofundaram as investigações da escola de relações humanas.

As teorias desses autores estão relacionadas à busca de cooperação e comprometimento dos empregados, mediante a adoção de estilos administrativos mais democráticos, capazes de reduzir os conflitos inevitáveis entre os objetivos organizacionais e os individuais, partindo do pressuposto de que o empregado quer participar, de forma responsável, do processo decisório organizacional, contribuindo com o seu potencial para a busca criativa de soluções – daí a ênfase nos mecanismos de motivação dos empregados, a partir do estabelecimento de incentivos mais sofisticados e diversificados (quer materiais, quer psicossociais).

A adoção de estilos administrativos mais democráticos está intimamente associada à necessidade de ajuste das organizações a um mundo em constante e célere transformação, em que soluções rápidas e criativas são imprescindíveis à sobrevivência e alcance de objetivos institucionais. As mais modernas correntes teóricas, ao enfatizarem a interação da organização com o ambiente externo e a adequação da estrutura e do estilo administrativo às contingências (o que significa flexibilidade e adaptação ao ambiente e à tecnologia), reforçam a importância do estilo *adhocrático* e participativo e da estrutura orgânica e flexível, os quais facilitarão aquele ajuste. Dessa forma, condicionada aos interesses da organização, ocorre uma maior participação do empregado, mediante trabalho em equipe, decisões descentralizadas, autoridade baseada no conhecimento e na consulta, confiança nas pessoas, maior desenvolvimento das potencialidades do trabalhador e multiespecialização (em substituição à rígida especialização e à mecanização do trabalho), quando o ambiente é instável e inseguro e requer mais elevados níveis de inovação, de mudança, de comprometimento e de cooperação dos empregados.

Em artigo publicado na *Revista de Administração Pública* (set./out. 1998), Ruben Bauer NAVEIRA apropriadamente argumenta que uma nova ciência de organizações exige uma

mudança de paradigma, ou seja, ir além da classificação de ambientes em instáveis, pois torna-se necessária a compreensão de que neles somente sobreviverá uma empresa instável, dinâmica e auto-organizante. Seria auto-organizante a empresa com elevada interatividade entre as pessoas, aceitando as contradições e os conflitos, os quais favorecem o aprendizado, a criatividade e a inovação e estando associada a equipes autogerenciadas e *learning organization* (o conceito de grupos semi-autônomos surgiu já na década de 50, no Institute Tavistock of Human Relations, na Inglaterra, a partir das pesquisas de Eric Trist e Fred Emery).

Cabe assinalar, contudo, que prevalece a estrutura mecanicista ou burocrática, caracterizada pela centralização de poder, confiabilidade nas regras, exercício padronizado de tarefas, separação nítida entre a execução e a decisão e controle rígido do trabalhador, quando o ambiente é estável e seguro, o que denuncia a instrumentalidade da teoria administrativa.

A aplicação de formas mais democráticas de direção conflita, assim, não raro, com a necessidade de hierarquia, estabilidade e controle, próprios da burocracia, traduzindo dilemas organizacionais que podem ser resumidos no dilema geral ordem *versus* liberdade (sendo exemplificativo o dilema entre necessidade de iniciativa individual e necessidade de planejamento centralizado, analisado por Peter M. Blau e W. Richard Scott, integrantes da corrente estruturalista da teoria administrativa). A propósito, Max Weber, ao estudar as formas burocráticas de organização (prevalentes a partir do Estado moderno e disseminadas em todas as áreas de atuação das organizações, tanto na esfera pública quanto privada), preocupou-se com a crescente burocratização da sociedade e seus efeitos deletérios na democratização das organizações e nas liberdades individuais.

A responsabilidade das organizações pela liberdade e felicidade humana ainda está a merecer uma mais profunda preocupação da ciência administrativa, a qual, como ciência social, não deve perder de vista os interesses individuais e coletivos.

3 ASPECTOS HISTÓRICOS DAS RELAÇÕES DE TRABALHO NO BRASIL

Paul SINGER, em artigo publicado em separata da revista *Veja* (out. 1978), informa que as relações de trabalho no Brasil foram profundamente marcadas pelo nosso passado escravocrata. Com a abolição da escravatura, o regime de trabalho forçado foi substituído pelo trabalho semi-servil (a parceria, o colonato), que objetivava fixar o trabalhador no local de trabalho. As relações trabalhistas eram caracterizadas, de um lado, pelo paternalismo (o qual criava laços extra-econômicos de subordinação do empregado ao patrão, mediante a troca de favores) e, de outro, pelo pagamento *in natura* (o que permitia ao patrão-monopolista estabelecer, unilateralmente, os preços dos víveres fornecidos ao empregado, tornando sua dívida e dependência permanentes). Na cidade, os empregadores alojavam os trabalhadores em vilas de operários e supervisionavam todos os aspectos materiais e espirituais de suas vidas. Predominava, também, o paternalismo e a dependência ilimitada do assalariado em relação ao patrão. Qualquer oposição de interesses entre patrões e empregados era ignorada, sendo considerado caso de polícia a organização independente dos operários e a defesa conjunta de interesses comuns, embora já fosse reconhecido, em países industrializados, o direito de greve.

O reconhecimento legal dos sindicatos de empregados no Brasil ocorreu com a Revolução de 1930, e o cumprimento às regras ordenadoras das relações entre as duas partes era assegurado pelo Ministério do Trabalho, ou seja, o Estado passou a tutelar o convívio entre empregadores e empregados, substituindo-se, assim, o pai-patrão pelo pai-Estado. O direito de greve surgiu somente com a Constituição de 1946, que subordinou o exercício desse direito à regulamentação por lei ordinária, efetivada após 1964 e, de tal modo, que praticamente inviabilizou a realização legal de greves.

A partir de 1964, o Estado retomou o controle dos conflitos trabalhistas, reprimindo-os e ensejando uma situação favorável ao patronato, com a redução de direitos de cidadania no local de

Maria José Menezes

trabalho. É preciso assinalar que os empresários não tardaram a perceber a importância da colaboração do trabalhador, a qual não pode ser obtida por coação, mesmo em processos produtivos com alto nível de programação e supervisão. A motivação do trabalhador passou, assim, a ser preocupação dos dirigentes e empregadores (principalmente nos setores mais modernos da economia), os quais começaram a propugnar pelos direitos fundamentais dos empregados. Dessa forma, houve uma maior conscientização de que a propriedade do capital não confere ao empregador o direito de decidir sobre tudo o que acontece no âmbito da organização, não obstante ainda sobreviverem, na prática empresarial, a herança da escravidão e resquícius do tempo em que o trabalhador era propriedade do empregador.

Paulatinamente, o empresário e o dirigente brasileiros vêm reconhecendo que o empregado não é um ser incondicionalmente sujeito às suas determinações, porém um indivíduo cujos interesses devem ser considerados e atendidos, sob pena de insucesso na busca de realização dos objetivos organizacionais.

4 UM PERFIL DO DIRIGENTE BRASILEIRO

Muitos dirigentes brasileiros ainda teimam em desacreditar no trabalho em equipe e decisões participativas, preferindo, no relacionamento com os subordinados, os contatos individuais às reuniões e resultando disso comunicações distorcidas e ausência de efeitos sinérgicos, somente obtidos quando os membros do grupo interagem na busca conjunta de soluções. Os esquemas de controle são essencialmente impositivos, adotando-se a ação corretiva em detrimento da ação preventiva.

O dirigente costuma centralizar excessivamente a autoridade e procura captar para si, em vez de para a instituição, uma maior dedicação do trabalhador, surgindo, dessa forma, conflitos entre lealdade pessoal e organizacional, tendentes a prejudicar a organização.

Há administradores que alcançaram posições de mando graças ao bom desempenho técnico anterior e que continu-

am a executar tarefas, em vez de delegá-las e orientar os subordinados para realizá-las. A tradição centralizadora e burocratizante, a rotinização e a exagerada regulamentação estão presentes nas mais variadas organizações brasileiras, públicas e privadas, o que pavimenta o caminho para a adoção do estilo autocrático de administração.

Consoante Carlos César PIMENTA, em trabalho divulgado na *Revista de Administração Pública* (set./out. 1998), as instituições públicas no Brasil são burocracias caracterizadas pela centralização das decisões, estrutura rígida com ênfase na hierarquia e na unidade de comando, impessoalidade, inflexibilidade de rotinas e controle processual, em detrimento da avaliação de resultados.

Em artigo publicado na *Revista de Administração de Empresas* (out./dez. 1998), Thomaz WOOD JÚNIOR e Miguel P. CALDAS apresentam algumas especificidades do ambiente empresarial brasileiro, tais como relações sociais caracterizadas por resquícios da escravidão, estilo gerencial autoritário, processo decisório centralizado, sistemas de comunicação com concentração de informação no topo da hierarquia e estruturas hierárquicas pesadas.

Cabe ressaltar que nas organizações industriais predomina o taylorismo/fordismo (ênfase na linha de montagem, no controle cerrado e na rígida especialização do trabalhador), existindo poucas experiências com o toyotismo, em que parte das atividades dos supervisores é delegada aos trabalhadores, os quais, em equipe, passam a executar o trabalho com mais autonomia e criatividade.

Glauco ARBIX, em resenha do livro de Roberto MARX (*Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição*), apresentada na *Revista de Administração de Empresas* (out./dez. 1998), observa que têm sido raras, no Brasil, as tentativas de conceder mais autonomia, co-participação e decisão conjunta aos trabalhadores das empresas, refletindo a fase cultural da sociedade brasileira, em que democracia e cidadania não são consideradas essenciais.

Outra variável a ser ponderada é o baixo nível salarial do

trabalhador brasileiro. Assim, é lícito pressupor que, de um modo geral, há uma busca de satisfação das necessidades básicas, isto é, as necessidades mais elevadas (sociais, de estima e de auto-realização) não se manifestam ou se manifestam em menor intensidade e, por conseguinte, não dominam o comportamento do empregado, facilitando a adoção ou manutenção de estilos mais autocráticos de direção. O próprio processo de desenvolvimento em nosso país tem priorizado aspectos técnicos e econômicos, significando que as aspirações dos indivíduos estão em segundo plano. Prova disso é que os custos sociais do esforço desenvolvimentista são repassados, principalmente, à classe trabalhadora, revelando o incentivo, pelo Estado, a uma elevada subordinação dos interesses dos empregados aos interesses dos empresários. No entanto, a conscientização dos trabalhadores, resultante da melhoria do nível educacional e de informação e, ainda, a tendência à profissionalização dos administradores estão repercutindo positivamente, embora lentamente, na liderança das organizações, a partir da valorização do ser humano.

Apesar de o dirigente brasileiro estar ciente de suas responsabilidades como elemento motivador dos subordinados, ainda são bastante negligenciadas certas variáveis, como, por exemplo, oportunidades efetivas de participação no processo decisório, possibilidades de realização profissional e reconhecimento. Os sinais de mudança são evidenciados, todavia, pela importância que vem sendo atribuída nas organizações à dimensão comportamental, além da técnica e gerencial, na realização de programas de treinamento e de desenvolvimento valorizando-se, assim, a competência social ou de interagir com pessoas.

Não poderia deixar de ser mencionado, como fator condicionante da paulatina mudança de estilo gerencial no Brasil, a crescente pressão a que estão sendo submetidas as empresas, em face do aumento da competição, inclusive internacional, na busca de qualidade, inovação e rápida reação aos desafios, ameaças e oportunidades existentes numa ambiência com fronteiras cada vez mais elásticas e caracterizada por rápidas transformações. Nesse contexto, os talentos, a criatividade, a participação e a autonomia do empregado são

de fundamental importância, tornando-se, assim, imperativa a adoção do estilo democrático.

5 GESTÃO DEMOCRÁTICA: UMA EXIGÊNCIA DOS NOVOS TEMPOS

Além de propiciar uma mais adequada instrumentalização às organizações para enfrentar os novos tempos, o estilo democrático enseja uma série de incentivos ao trabalhador, o que significa uma maior integração entre objetivos organizacionais e individuais.

De acordo com Russell ACKOFF, em entrevista à revista *Exame* (ed. 688, 19/5/1999), uma posição de liderança se mantém a partir da aprovação dos subordinados, o que, com a participação de todos em qualquer decisão, caracteriza a organização democrática. Ainda segundo ACKOFF, as organizações autocráticas estão destinadas ao fracasso. Para serem bem-sucedidas, as organizações devem flexibilizar a estrutura (ajustá-la à ambiência), democratizar os relacionamentos no trabalho e desenvolver a educação, ou seja, aprender a aprender, dentre outros requisitos. Conforme notícia *Exame* nessa edição, a partir de um banco de dados coletados ao longo de aproximadamente 20 anos, com base em entrevistas com 80.000 executivos e mais de um milhão de funcionários, os consultores Marcus BUCKINGHAM e Curt COFFMAN, do Gallup, escreveram o livro *First, break all the rules – what the world's greatest managers do differently*. Dentre outras constatações os autores verificaram, amparados nesses dados, a relação direta existente entre bom desempenho dos funcionários e sua participação nas decisões, bem como entre as melhores equipes e o estilo gerencial participativo (os dirigentes dessas equipes consultam, freqüentemente, seus integrantes).

Na edição de 1998, o *Guia Exame – As melhores empresas para você trabalhar* resulta de um levantamento em 208 empresas, todas com, no mínimo, 400 funcionários e pelo menos cinco anos no mercado local ou internacional. Foram avali-

Maria José Menezes

ados itens referentes às políticas de recursos humanos praticadas, tais como salários e benefícios, oportunidades de crescimento profissional, abertura nas comunicações entre funcionários e chefias, confiança na gestão, orgulho do trabalho e da empresa, informalidade no ambiente organizacional, treinamento e desenvolvimento e possibilidades de inovação, tendo sido registrado o julgamento que os próprios funcionários fazem a respeito das empresas em que trabalham, além do julgamento dos dirigentes dessas empresas, com atribuição de maior peso, na classificação, à avaliação dos funcionários.

As 50 empresas mais bem classificadas têm em comum dirigentes preocupados com a motivação dos funcionários, ou seja, com a satisfação de suas necessidades materiais e psicossociais, cabendo registrar que os empregados consideraram de fundamental importância aspectos como ser valorizado e respeitado pelos superiores, possibilidade de aprendizado e de exercício de novas funções ou de cargos mais complexos, mediante, inclusive, *job rotation*, autonomia, liberdade de expressão, poder promover mudanças no trabalho, autogerenciamento e ambiente informal. Ainda segundo o levantamento, a ênfase na liberdade e responsabilidade, a participação e a abertura para mudanças (características associadas à administração democrática) propiciam excelentes resultados, sendo oportuno informar que as empresas mais bem classificadas são todas bem-sucedidas no universo empresarial brasileiro.

Um dos temas contemplados pela moderna literatura administrativa são os custos invisíveis, aos quais estão associados desconfiança e controle excessivo, desmotivação, comunicação deficiente, subutilização de talentos, ausência de cooperação, excesso de burocracia e falta de criatividade. Está cada vez mais disseminada, entre os teóricos da administração e executivos, a idéia de que no século XXI administrar pessoas será de importância crucial, pois nos encaminhamos para relacionamentos mais humanos no trabalho, ou seja, ocorrerá, de fato, um rompimento de paradigma.

Peter DRUCKER, consoante versão condensada de um capítulo do seu livro *Management challenges in the 21st century*,

publicada em *Exame* (ed. 682, 24/2/1999), afirma que neste século ganhará importância o trabalhador do conhecimento, capaz de exercer maior domínio sobre seu trabalho, após superar a fase do aprendizado e, como consequência, não poderá ser administrado autocraticamente; pelo contrário, deverá ser persuadido e liderado. Uma das condições para a mudança e a inovação, portanto, para o sucesso empresarial, é a presença de uma liderança capaz de tornar as pessoas aptas a enfrentar os problemas tanto quanto o líder, o qual obterá, dessa forma, maior eficácia. O gerente deve tornar-se um líder, proporcionando orientação e participação aos liderados. (CHIAVENATO, 1996)

Em entrevista à revista *HSM Management* (maio/jun. 1999) Ronald HEIFETZ, autor do livro *Leadership without easy answers*, editado pela Harvard Business School Press, declara que uma empresa, ao enfrentar desafios de adaptação, busca soluções utilizando a inteligência coletiva dos funcionários, em todos os níveis. O papel dos líderes torna-se o de questionar práticas arraigadas, bem como o de fazer perguntas desafiadoras aos subordinados, conduzindo-os ao envolvimento e comprometimento, pois está sendo abandonado o mito segundo o qual o líder é um solitário tomador de decisões, e a liderança, uma tarefa que compete apenas a alguns iluminados. No entender de HEIFETZ o conceito de liderança vem evoluindo, porque uma atitude mais participativa está substituindo o autoritarismo (nos EUA, por exemplo, a concorrência japonesa foi um fator acelerador da democratização da gestão empresarial, a partir da década de 80).

O processo evolutivo do estilo gerencial em busca da democratização requer mudanças culturais em dirigentes e dirigidos, não sendo, assim, uma tarefa fácil. Mas não há como evitá-lo em um mundo competitivo e de rápidas transformações, em que a adaptabilidade e a capacidade de inovação das organizações são vitais para a sua sobrevivência e sucesso.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No Brasil são elevados os custos para os indivíduos, as organizações e a sociedade, em face da utilização de práticas

gerenciais pouco participativas, que desperdiçam talentos e capacidade criativa.

Na Administração Pública brasileira, um estilo de gestão mais descentralizado e participativo, em contraposição à rigidez burocrática, tem sido um recorrente objetivo de reformas administrativas, principalmente na esfera federal, a fim de tornar os servidores mais comprometidos, entusiasmados e qualificados, além de propiciar uma melhor qualidade e efetividade aos serviços públicos, ou seja, um melhor atendimento ao cidadão-cliente.

No setor empresarial, há perspectivas de crescente adoção do estilo participativo de administração, pois com equipes motivadas e dotadas de maior autonomia e competência as empresas ganham competitividade e se ajustam aos novos tempos, o que, inclusive, repercutirá positivamente no processo de desenvolvimento do nosso país.

A utilização do estilo democrático de gestão conduz à satisfação de funcionários e clientes, maximiza a utilização de talentos, dissemina conhecimentos, melhora a qualidade do processo decisório e torna as organizações mais capacitadas para superar desafios e aproveitar oportunidades. Associada ao respeito, crescimento e realização pessoal, abertura mental, equalização de poder, capacidade de mudar e inovar, aceitação das diferenças e do conflito, confiança, participação e busca de satisfação conjunta de objetivos organizacionais e individuais, a democratização da gestão organizacional representa um novo paradigma, cuja importância o coloca acima de meros modismos.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. O mestre de Drucker. **Exame**, São Paulo, ed. 688, n. 10, p. 146-149, 19 maio 1999.

ARBIX, G. Trabalho em grupos e autonomia como instrumentos da competição. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 72-74, out./dez. 1998.

ARNOLD, W. W.; PLAS, J. M. **Liderança orientada para pessoas**. São Paulo: Atlas, 1995.

BLECHER, N. O que eles têm de diferente? **Exame**, São Paulo, ed. 688, n. 10, p. 133-137, 19 maio 1999.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, P. F. Os novos paradigmas da administração. **Exame**, São Paulo, ed. 682, n. 4, p. 34-53, 24 fev. 1999.

GUIA EXAME 1998. As melhores empresas para você trabalhar, São Paulo, ed. 669.

HEIFETZ, R. Os novos desafios. **HSM Management**, São Paulo, n. 14, p. 60-66, maio/jun. 1999.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAVEIRA, R. B. Caos e complexidade nas organizações. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 69-80, set./out. 1998.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. **RAP – Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

SINGER, P. Liquidação de um velho legado. Separata de **Veja**, São Paulo, out. 1978.

WOOD JÚNIOR, T.; CALDAS, M. P. Antropofagia organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 4, p. 6-17, out./dez. 1998.
