

## A CONTRIBUIÇÃO BEHAVIORISTA PARA A ADMINISTRAÇÃO

### THE CONTRIBUTION OF THE BEHAVIORISM FOR ADMINISTRATION

José Carlos de Souza Colares\*

**RESUMO:** A disciplina da administração passa pela fase fundamental de consolidação. Desde o início do século XX os estudiosos impingem à Administração uma nova roupagem, com o fito de aumentar a produção de forma eficiente e eficaz. A abordagem clássica, com Taylor e Fayol, enfatizou as tarefas e estrutura respectivamente. A Teoria Humanista inaugurou a era da humanização das organizações. Weber tentou apaziguar o conflito das duas abordagens, mas a Teoria da Burocracia apresentou muitas disfunções, pelo que foi taxada de “Teoria da Máquina”. A Abordagem estruturalista inaugurou o modelo de sistema aberto, inserindo a importância do ambiente para as organizações, tendo conseguido aproveitar o que tinha de bom as Abordagens Clássica e Burocrática. Mas foi o behaviorismo que introduziu o conceito de entendimento das necessidades humanas para compreensão da motivação que leva a maior produtividade. Este artigo reflete sobre as contribuições que a Teoria Comportamental, também conhecida como “Teoria Behaviorista”, presta a administração.

**PALAVRAS-CHAVE:** Abordagem. Administração. Comportamento.

**ABSTRACT:** It disciplines it of the administration passes for the basic phase of consolidation. Since the beginning of century XX the scholars impose upon the Administration a new image, with I look it to increase the production of efficient and efficient form. The classic boarding, with Taylor and Fayol, emphasized the tasks and structure respectively. The Theory Humanist inaugurated the age of the humanization of the organizations. Weber tried to calm the conflict of the two bearding, but the Theory of the Bureaucracy presented much disunion, for that she was taxed of "Theory of the Machine". The structurally Boarding inaugurated the model of opened system, inserting the importance of the environment for the organizations, having obtained to use to advantage what it had of good the Bearding Classic and Bureaucratic. But it was the behaviorism that introduced the concept of agreement of the necessities human beings for understanding of the motivation that takes the biggest productivity. This article reflects on the contributions that the Mannering Theory, also known as "Behaviorist Theory", gives the administration.

**KEY-WORDS:** Boarding. Administration. Behavior

## 1 INTRODUÇÃO

Com pouco mais de cem anos da iniciação científica, a administração ainda pode ser considerada como uma ciência relativamente nova, em fase de consolidação.

Coube ao engenheiro Frederick W. Taylor, no início do século XX, ser pioneiro nos estudos da administração, sobretudo no afã de contribuir para o aumento da produtividade nas organizações.

---

<sup>1\*</sup> Administrador Público pela Universidade Federal de Rondônia – Unir. Analista em Administração do Ministério Público do Estado de Rondônia. Professor Especialista do Ensino Superior da Faculdade São Lucas. Porto Velho/RO. Endereço Postal: Avenida Rio Madeira. 5780. Bairro: Nova Esperança. Porto Velho/RO. E-mail: [profjosecarlos@gmail.com](mailto:profjosecarlos@gmail.com).

Fayol, também engenheiro e contemporâneo de Taylor, completou o que se convencionou chamar de “Abordagem Clássica da Administração”, com a diferença de que este deu mais importância à estrutura da organização, enquanto aquele abordou eminentemente as suas tarefas.

Destarte a diferença nas ênfases produzidas, bem como a abordagem crítica infligida às respectivas teorias, ambos os autores são reconhecidos como pioneiros no combate ao empirismo na administração, prestaram relevantes serviços ao reconhecimento desta como ciência, e iniciaram um período de grandes realizações para as organizações contribuindo para a transformação da humanidade, a partir da inserção de técnicas administrativas que revolucionaram a produtividade das empresas e alavancaram o desenvolvimento mundial.

É necessário reconhecer também que outros estudiosos desta ciência igualmente contribuíram de forma definitiva para a formação da disciplina administrativa, abordando as diversas áreas e complexidades na administração. Nos prenúncios da II Grande Guerra, com o surgimento da Teoria das Relações Humanas, a ênfase na engenharia e tecnicismo foi substituída pela psicologia e sociologia, quando a ênfase nas pessoas e a defesa da humanização nas organizações se opuseram ferozmente a “Teoria da Organização Formal”.

Contudo, a filosofia humanística não conseguiu proporcionar as bases adequadas de uma nova teoria que a pudesse substituir. Assim, o sociólogo Max Weber apresentou a Teoria da Burocracia na intenção de compatibilizar as diferenças entre a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas instituindo a “Teoria da Máquina” nas organizações. Apesar disso, não obteve o êxito necessário.

Na década de 1950, os estudiosos que procuravam dar à administração maior profissionalização e reconhecimento científico verificaram a necessidade de visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa, onde interagem grupos sociais diversos. Surge então a “Teoria Estruturalista” cujo maior mérito foi dar uma conjuntura mais homogeneia as três teorias até então conhecidas,

A partir do desdobramento da Teoria da Burocracia e da tentativa de conciliação das bases teóricas das relações humanas e da Teoria Clássica, o estruturalismo não enfocou uma única ênfase, mas se preocupou com o “todo” organizacional.

Para os estruturalistas, o todo não é de nenhuma maneira a soma de suas

partes. Para que haja estrutura, é necessário que existam entre as partes outras relações que não a simples justaposição, e que cada uma das partes manifeste propriedades que resultam da sua dependência à totalidade. A organização passou a ser vista e estudada com abordagem múltipla.

Na esteira cronológica do desenvolvimento da administração como ciência, surge uma nova concepção administrativa: a “Abordagem Comportamental da Administração”. Também conhecida como “Abordagem Behaviorista”, essa teoria marca a mais forte ênfase das ciências do comportamento na teoria administrativa e a busca de soluções democráticas e flexíveis para os problemas organizacionais.

Este artigo tem o objetivo de discutir sobre os reflexos, resultados e transformações que essa abordagem proporcionou à administração.

## **2 BREVE DESCRIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Acerca da finalidade, considerando que a pesquisa visa analisar e por em discussão trabalhos já publicados por renomados autores, bem como, a revisão bibliografia do tema abordado, este artigo é de revisão. (FURASTÉ, 2006).

Quanto à natureza, em razão de envolver a discussão de conhecimentos que tenham aplicação prática e integrar teorias existentes, a pesquisa é aplicada. (SIENA, 2007).

Em relação à forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, considerando que o trabalho é descritivo, sem expressão numérica e os resultados são dispostos em forma de narrativa. (TRIVIÑOS apud SIENA, 2007).

No tocante aos objetivos, a pesquisa é exploratória, tendo em vista objetivar maior familiaridade com o problema pesquisa, para torná-lo explícito ou construir hipóteses, a partir de pesquisa bibliográfica. (SIENA, 2007).

Reportando-se aos procedimentos técnicos, em face da elaboração exclusiva a partir de material já publicado e de permitir ao pesquisador a cobertura de amplo leque de acontecimentos, a pesquisa é bibliográfica. (GIL, 2007).

## **3 ORIGENS DA ABORDAGEM COMPORTAMENTAL**

De acordo com Chiavenato (1997, p. 503) “a Teoria Behaviorista da Administração não deve ser confundida com a Escola Behaviorista que se desenvolveu na Psicologia a partir dos trabalhos de Watson”.

Chiavenato (1997, p. 530) afirma que:

O behaviorismo que Watson fundou trouxe a Psicologia uma metodologia objetiva e científica baseada na comprovação experimental, em oposição ao subjetivismo da época, mas concentrando-se no indivíduo, estudando o seu comportamento (aprendizagem, estímulo e reações de respostas e hábitos, etc.) de uma forma concreta manifesta no laboratório, e não através de conceitos subjetivos e teóricos (como sensação, percepção, emoção, atenção, etc.).

Esclarecido o fato, a abordagem em tela tem sua se origem no atrito existente entre a Teoria das Relações Humanas, excessivamente centrada nas pessoas, e a Abordagem Clássica, profundamente arraigada nas tarefas e estrutura organizacional.

A abordagem behaviorista surge então como tentativa de sintetizar, ou harmonizar a teoria da organização formal com enfoque nas relações humanas. Em virtude da congruência, a abordagem behaviorista é, no fundo, um desdobramento da Teoria Humanística, embora se mostre criticamente contrária aos preceitos desta, em especial quanto às concepções ingênuas e românticas do ser humano. Assim alguns dos conceitos fundamentais da Teoria Humanística são utilizados pela abordagem behaviorista como pontos de partida, contudo sendo reformulados quase que na sua plenitude.

A Abordagem Comportamental também mostra antítese em relação a Teoria Clássica e sua tese sobre organização formal, bem como critica o “modelo de máquina” imposto pela Teoria da Burocracia.

No ano de 1947, Herbert A. Simon lançou o livro “O Comportamento Administrativo” que constituiu tanto um ataque a Teoria Clássica, quanto a defesa dos conceitos da Teoria das Relações Humanas, estes devidamente refeitos e corrigidos. Esse fato marcou definitivamente a origem da nova abordagem, inaugurando uma nova era nos conceitos e práticas da administração que transformaram definitivamente o modelo administrativo nas organizações.

#### **4 UMA OUTRA VISÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA**

A Teoria Behaviorista inaugurou novas explicações sobre o comportamento do indivíduo. Assim, essa teoria se fundamenta essencialmente no estudo da motivação humana, inaugurado sob os auspícios da “Teoria das Relações Humanas”. Contudo, aquela teoria apresentou uma visão microscópica do homem,

apresentando-o como um animal complexo dotado de necessidades complexas e diferenciadas, mas sem necessariamente se preocupar em identificar essas necessidades.

Dessa forma, a abordagem comportamental aplica o conceito de que é necessário conhecer as necessidades humanas para melhor compreender o comportamento humano, para, a partir dessas premissas, utilizar a motivação humana como elemento propulsor das atividades produtivas, com base principalmente na melhoria da qualidade de vida nas organizações.

Nesse entendimento, surgiram vários autores que colaboraram de forma definitiva para a consolidação da Teoria Behaviorista, tais como: Maslow, Herzberg, McGregor, Likert, Barnard e Simon, Mills, e outros como: Vroom, Eduard Lawer, Argyris, Stacy Adams, David Silverman, McClelland, entre outros.

Maslow (1954) indica que as necessidades humanas estão organizadas em níveis, numa hierarquia e importância e influência. Na base da pirâmide estão as necessidades primárias que são as fisiológicas e a de segurança, seguidas de três necessidades secundárias, à saber: sociais, auto-estima e auto-realização.

Para Maslow apud Chiavenato (1997, p. 532):

Somente quando um nível inferior de necessidades está satisfeito ou adequadamente atendido é que o nível imediatamente mais elevado surge no comportamento. Ou seja, quando uma necessidade de nível mais baixo é atendida, ela deixa de ser motivadora de comportamento, dando oportunidade para que um nível mais elevado possa se desenvolver.

Já Herzberg (1966) formula que há dois fatores que orientam o comportamento das pessoas: a satisfação e a não-satisfação (frustração) das necessidades humanas básicas.

Herzberg apud Chiavenato (1997, p. 536) explica que:

Os fatores higiênicos, que se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho, são chamados de extrínsecos, e relacionados com a insatisfação. Já os fatores motivacionais estão relacionados com o conteúdo do cargo e com natureza das tarefas que o indivíduo executa, e são denominados de intrínsecos, estando arrolados na satisfação.

Mcgregor apud Chiavenato (1997, p. 543) pautou sua tese nos estilos de administração. Para o autor:

É necessário comparar dois estilos antagônicos de administrar: de um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática (Teoria X); e de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano (Teoria Y).

A Teoria X apresenta o estilo de administração tal como foi definido na Abordagem Clássica da Administração e “Teoria da Máquina” de Max Weber, nas quais o homem é: bitolado, indolente e carente de motivação para produzir. Portanto o homem é dependente de direção e supervisão superior. A Teoria Y se baseia no estilo de administração humanista e inovador, a qual apresenta o homem como criativo, competente, esforçado e motivado.

Likert apud Chiavenato (1997, p. 535), considera a “administração como um processo reativo, no qual existem normas e princípios universais válidos para todas as circunstâncias e ocasiões”.

Likert (1971) propõe uma classificação de sistemas de administração definindo quatro perfis organizacionais, a saber: Sistema “Autoritário Coercitivo”, que é autocrático e forte; Sistema “Autoritário Benevolente”, que se caracteriza uma variação atenuada do primeiro; Sistema “Consultivo”, cuja característica envolve a participação dos indivíduos nos processos e decisões da administração; e, Sistema “Participativo”, cuja essência é a democracia e delegação de responsabilidades.

Para Barnard (1971) as pessoas não atuam isoladamente, mas através de interações com outras pessoas, para poder alcançar da melhor maneira os seus objetivos. Para o autor, a organização deve ser vista como um sistema social cooperativo (Teoria da Cooperação), atuando como elemento essencial da organização.

Barnard apud Chiavenato (1997, p. 576) explica:

A contribuição de cada pessoa para o alcance do objetivo comum é variável e depende das satisfações e insatisfações obtidas realmente ou percebidas imaginariamente pelas pessoas como resultado de sua cooperação.

Simon apud Chiavenato (1997), explica que “a Teoria Comportamental concebe a organização como um sistema de decisões”. Simon muda um pouco o foco das ações e projeta sua tese nas decisões. É a chamada “Teoria das Decisões”. Para ele, não é só o administrador que deve tomar decisões, mas todas as pessoas, em todas as áreas de atividades, em todos os níveis hierárquicos e em todas as situações, de modo contínuo, relacionados ou não com seu trabalho.

Para Simon apud Chiavenato (1997), “o behaviorismo põe ênfase no homem administrativo, em vez do homem econômico (Teoria Clássica) ou do homem social (Teoria das Relações Humanas)”. Ou seja: o homem administrativo procura apenas a maneira satisfatória e não a melhor maneira de fazer um trabalho.

#### **4 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

Segundo Chiavenato (1997, p. 561) “comportamento organizacional é o estudo do funcionamento e da dinâmica das organizações e como os grupos e os indivíduos se comportam dentro dela. É uma ciência interdisciplinar e quase independente”.

O cooperativismo nas organizações, defendido pelos behavioristas, empreende que a organização apenas poderá alcançar seus objetivos se as pessoas que a compõe coordenarem seus esforços a fim de alcançar objetivos que somente podem ser alcançados em grupos, nunca individualmente.

Considerando o exposto, a Teoria do Comportamento Organizacional engloba vários conceitos das demais teorias (humanas, clássica e burocrática), para impingir a necessidade de uma correta divisão do trabalho, bem como o uso de determinada hierarquia.

Da mesma sorte, as organizações têm expectativas sobre os seus componentes e estes daquelas. Ou ainda: as organizações esperam máxima eficiência de seus colaboradores e estes esperam que as organizações lhes proporcionem meios adequados de atingir seus objetivos individuais.

A esse processo, os behavioristas deram o nome de “Processo de Reciprocidade”. As organizações esperam que os indivíduos façam bem suas tarefas e conceda-lhes incentivos e recompensas. Os indivíduos esperam que as

organizações o recompensem satisfatoriamente e em troca oferecem as aptidões, talentos, potencial, desenvolvimento e produtividade.

## **5 EQUILÍBRIO ORGANIZACIONAL**

De acordo com Simon apud Chiavenato (1997, p. 569):

Ao estudar os motivos pelos quais as pessoas cooperam, os behavioristas passaram a ver a organização como um sistema que recebe contribuições dos participantes sob a forma de dedicação ou de trabalho e em troca oferece alicientes e incentivos.

Alicientes ou incentivos são os salários, prêmios de produção, gratificações, elogios, oportunidades, etc. feitos pela organização aos seus participantes. Os participantes das organizações são, então, aqueles indivíduos que dela recebem incentivos e trazem, em troca, as contribuições para a sua existência.

### **5.1 TEORIA DA ACEITAÇÃO DE AUTORIDADE**

Chiavenato (1997, p. 572) explica que:

Barnard desenvolveu uma teoria a respeito da autoridade que se contrapõe diretamente aos ensinamentos da Teoria Clássica. A conclusão do autor é que a autoridade não vem de cima para baixo, mas repousa na aceitação da mesma pelos seus subordinados.

Têm-se aí uma diferença fundamental com o postulado clássico. Enquanto a organização formal entende a autoridade no papel de chefe/subordinado, a teoria da aceitação da autoridade enfatiza o papel do subordinado, imputando ao chefe a tarefa de “conquistar-lhe” o consentimento para fins de legitimar-lhe a obediência.

Nesse entendimento, o subordinado passa a aceitar a decisão superior quando houver vantagens em aceitar. Se há desvantagens, não há aceitação. As relações de autoridade passam a depender dos motivos pelos quais os indivíduos aceitam as decisões e ordens superiores.

## 6 OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS X OBJETIVOS INDIVIDUAIS

Barnard (1971) afirma que o indivíduo deve ser eficaz (a medida que o seu trabalho consegue atingir os objetivos organizacionais) e ser eficiente (a medida que seu trabalho lhe permite alcançar seus objetivos pessoais).

Os conflitos entre os objetivos organizacionais e objetivos das pessoas são inevitáveis. As pessoas se juntam e formam organizações para através destas alcançarem seus objetivos individuais, os quais não seriam possíveis de serem alcançados sozinhos. Contudo, a relação organização x pessoa, além de dinâmico é complexo.

Os objetivos individuais são variáveis de acordo com a percepção de cada pessoa. Já os objetivos organizacionais resultam da vontade grupal da qual o indivíduo faz parte, independente de sua expectativa motivacional.

A tendência de uma organização bem sucedida é crescer. Porém, à medida que crescem as organizações precisam de mais indivíduos para compor a unidade produtiva. Os novos indivíduos vão perseguir objetivos individuais diferentes daqueles que formaram a organização originalmente. Esse fato faz com que os objetivos organizacionais se distanciem gradativamente dos objetivos individuais dos novos componentes, causando o conflito organizacional.

Nessa perspectiva, nem sempre o relacionamento entre as pessoas e a organização é satisfatório e cooperativo, podendo descambar para a tensão e o conflito.

Os conflitos organizacionais ocorrem quando, por exemplo: a redução de custos esbarra na expectativa de melhores salários; o aumento da lucratividade conflita com maiores benefícios sociais; a produtividade não conta com o esforço necessário dos operários; a coordenação perde a autonomia; a autoridade não é consentida; o que é bom para um nem sempre é bom para o outro, etc.

Assim sendo, é necessário um vigoroso processo de integração de objetivos, visando evitar a desmotivação e a conseqüente queda da produtividade que poderá levar a organização a um processo entrópico e, por fim, à morte.

Levinson apud Chiavenato (2002, p. 115) enfatiza que “a parcela maior de responsabilidade pela integração entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais recai sobre a organização”.

Cabe então a organização estabelecer os meios, as políticas, os critérios e o mais necessário para proporcionar aos indivíduos o conhecimento pleno de suas possibilidades dentro dela, cabendo-lhe a decisão final de fazer parte ou não da mesma.

Assim, Levinson apud Chiavenato (2002, p. 73) ensina que “a interação psicológica é basicamente um processo de reciprocidade”. A organização espera que o indivíduo colabore com a produção e o indivíduo espera que a organização se comporte justamente, seja através de remuneração adequada, seja através da proporção de um confortável clima organizacional.

Argyris apud Chiavenato (1997, p. 575) conclui que:

É perfeitamente possível a integração das necessidades individuais de auto-expressão com os requisitos de produção de uma organização. As organizações que apresentam alto grau de integração entre objetivos individuais e organizacionais são mais produtivas do que as demais.

O provável é que as necessidades organizacionais e individuais são interdependentes. Um precisa do outro para alcançar seus objetivos. Embora o processo seja revestido de elevada dinâmica e complexidade, ambas as partes devem contribuir mutuamente para o alcance dos respectivos objetivos, na lógica do ganha-ganha, quando todos ficam satisfeitos porque percebem que suas necessidades foram plenamente atendidas, sem esquecer que a prioridade está no elemento humano, recurso indispensável e dotado de potencial de aprendizado e possibilidade de ampliação de sua competência.

## **7 APRECIÇÃO CRÍTICA DA TEORIA COMPORTAMENTAL**

Mills apud Chiavenato (1997, p. 577) afirma que “a psicologização de certos aspectos organizacionais pelos behavioristas é exagerada, ao ponto em que sufraga a eminência humana sobre a organização”.

Por outro lado, a Teoria Comportamental se preocupa mais em mostrar o que “é que é feito”, do que em mostrar “o que deve ser feito”. Repousa nesse conceito a crítica de que a abordagem é unilateral ao priorizar o método descritivo em prejuízo do método prescritivo, ponto fundamental na condução da organização, segunda a abordagem clássica.

A abordagem behaviorista também peca pelas dimensões bipolares entre a realidade teórica e empírica, análise micro e macro do comportamento, na organização formal e informal e na análise cognitiva e afetiva.

Ao se voltar mais para o estudo dos aspectos empíricos no comportamento organizacional, os behavioristas pressupõem que as pesquisas experiências e investigações são mais importantes que a especificação de proposições ou conceitos existentes. Na verdade, há uma relação simbiótica entre as duas abordagens, os dados sentidos ficam sem sentido sem um alinhamento teórico.

Ao focar excessivamente a pessoa, a teoria valoriza o micro-ambiente. A análise macro-ambiental também é necessária para compreensão dos complexos processos humanos e comportamentais nas organizações.

A abordagem behaviorista focaliza muito na organização informal. É preciso entender que as organizações são sistemas sociais. A organização formal não está separada da informal, pelo contrário, estão associadas e são interdependentes, e possuem influência recíproca.

Por outro enfoque, a abordagem comportamental apela que o sentimento afetivo dirigido pelos sentimentos baseados na emoção, é preponderante perante o modelo cognitivo de comportamento. Este modelo, que é dirigido pelos processos de raciocínio, lógica e no uso da inteligência, tem valor correspondente quando adequadamente equilibrado com o comportamento afetivo. A valorização de um sobre o outro acaba por prejudicar o equilíbrio organizacional defendido pela própria teoria.

## **CONCLUSÃO**

Como extensão aperfeiçoada da “Teoria Humanista” e decorrente de uma série de conflitos existentes entre as teorias da abordagem clássica e burocrática, a Teoria Comportamental da Administração, ou Teoria Behaviorista, inapelavelmente contribuiu de forma decisiva para a total redefinição dos conceitos administrativos, o reescalonamento das abordagens, a amplitude do seu conteúdo, e a diversificação da sua natureza.

As contribuições de Maslow, McGregor, Herzberg, Simon, Vroom, Edward Lawer, Barnard, Argyris, Stacy Adams, David Silverman, McClelland, Mills, entre outros, forneceram ao administrador importantes métodos para conhecimento da motivação humana, como meio de gerir apropriadamente as pessoas e aproveitar o

máximo de seus potenciais cognitivos e afetivos, em prol da sobrevivência da organização.

Dentre os quais destacamos os sistemas organizacionais, contribuição de Likert, provisionaram a administração para reflexão racional modelos de gestão, variando de um sistema autoritário explorador até um sistema benevolente e democrático.

O “Processo Decisorial”, subsidiada por Simon, proporcionou a todos os indivíduos da organização a probabilidade de participar de suas decisões, concebendo relevante enriquecimento das relações organizacionais, na medida em que projeta ao administrador a possibilidade de, a partir de sua relação com o ambiente, formar opiniões assumir atitudes e pontos de vista nas mais diversas circunstâncias.

As assertivas sobre o conflito organizacional decorrente de objetivos diversos entre a organização e as pessoas, proporcionam ao administrador muitas proposições para atenuar os seus aspectos negativos dos conflitos e para solucionar problemas diversos.

Destarte, a apreciação crítica da Teoria em referência colabora para o refinamento dos conceitos e o repensar dinâmico das soluções dos problemas administrativos, fornecendo elementos conclusivos para o melhor aproveitamento do recurso principal e indispensável às organizações: as pessoas.

Finalmente, é preciso reconhecer que as preciosas colaborações da Teoria Comportamental para a administração inauguraram um novo enfoque dentro da teoria administrativa, com a ênfase nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional mais amplo, dinâmico e diversificado que impulsionaram as organizações modernas e os atuais modelos de gestão hodiernamente praticados.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão Com Pessoas*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2002.

SABER CIENTÍFICO, Porto Velho, 1 (2): 19 - 31, jul./dez.,2008.

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Elaboração e Formatação*. 14. ed. Porto Alegre: [s.n.], 2006.

### **OBRAS CONSULTADAS**

BARNARD. Chester I. *As Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas, 1971.

GIL. A. Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

MASLOW, Abraham H. *Motivation and Personality*. Nova York: Harper e Row, 1954.

MUNIZ. Adir Jaime de Oliveira. *Teoria Geral da Administração: Noções Básicas*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

RIBEIRO. Antonio de Lima. *Teorias da Administração*. São Paulo: Saraiva 2003.

SIENA. Osmar. *Metodologia da Pesquisa Científica: Elementos para Elaboração e Apresentação de Trabalhos Acadêmicos*. Porto Velho: Universidade Federal de Rondônia – UNIR, 2007.

TRIVIÑOS. A. N. S. *Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais*. São Paulo: Atlas, 2006.