

# **Evolução das mudanças de foco na gestão de pessoas nos sistemas produtivos**

**Renan Evangelista Couto (UFF) [renan\\_ec@yahoo.com.br](mailto:renan_ec@yahoo.com.br)  
Fernando Toledo Ferraz (UFF) [fernando@latec.uff.br](mailto:fernando@latec.uff.br)**

## **Resumo**

*A evolução dos sistemas produtivos fez o sistema fabril, orientado à máxima produção e utilizando o controle e recompensas aos trabalhadores como ferramentas para atingir tal objetivo, caminhar para o foco atual na satisfação do cliente, da comunidade e dos funcionários. Nessa transição, a valorização dos trabalhadores através de políticas claras e diferenciadas de remuneração, da cooperação, inovação e participação mais ativa nas decisões da empresa criaram um ambiente favorável e motivador à propagação do conhecimento, do empreendedorismo, do envolvimento e comprometimento.*

*Esse artigo traz um histórico dessa transformação e, subdividido em seis seções, aborda diferentes focos das relações empregador-empregado.*

*Após descrever a evolução do trabalho, sobretudo do surgimento do sistema fabril, traz os fundamentos do fordismo e taylorismo, com foco no controle dos trabalhadores. Em seguida aborda as necessidades humanas e suas relações com o trabalho. A seção seguinte retrata a troca do trabalho por recompensas, o behaviorismo, enquanto que a seguir é visto alguns fatores que levam ao comprometimento. Por fim é apresentada uma mudança de foco mais radical, onde o empregador reconhece a importância de seus funcionários e seu sistema produtivo visa atender não só os lucros da empresa, mas de forma sustentável todo o ambiente que a acerca.*

*Palavras-Chave: Pessoas, Trabalho, Evolução.*

## **1. Evolução do Trabalho**

O termo trabalho, como conhecemos hoje, significando basicamente a troca de esforço físico e/ou mental por alguma forma de remuneração, embora existam referências anteriores, começou a se delinear na Idade Média, por volta do século X. As terras agrícolas da Europa ocidental e central eram divididas em áreas denominadas feudos e a sociedade feudal era composta por três classes: sacerdotes, guerreiros e trabalhadores, sendo que os trabalhadores produziam para as outras classes. Os trabalhadores, em sua maioria, eram arrendatários de uma área do feudo e, embora cultivassem e comercializassem os produtos das suas terras, deveriam prioritariamente atender às terras do seu senhor (proprietário do feudo). Embora na visão contemporânea e, segundo Delmanto *et al* (2002) e a legislação brasileira, essa análise possa até ser interpretada como “condição análoga à de escravo”, o camponês arrendatário possuía uma maior segurança. Em uma possível transferência da propriedade do feudo, o trabalhador teria um novo dono, mas continuaria com seu pedaço de terra (HUBERMAN, 1969).

Com o aumento da população e a necessidade crescente por terras e produtos, a Europa, iniciando com as Cruzadas e, posteriormente com a Colonização, transformou em cerca de

sete séculos a economia de consumo, onde quase tudo que se necessitava era produzido nos feudos, no mercantilismo, atribuindo importância e valor às moedas.

Nesse crescimento da população e mercado, muitas profissões surgiram e outras foram sendo transformadas. Comerciantes passaram a vender e comprar os produtos das novas terras, artesãos sofreram influência de intermediários, organizando e aumentando a produção através da especialização, tornando-se assalariados.

Ainda segundo Huberman (1969), as fases da organização industrial são:

I – Sistema Familiar (início da Idade Média): membros de uma família produziam artigos para seu consumo.

II – Sistema de Corporações (toda a Idade Média): artesão independente, com a ajuda de dois ou três ajudantes produzia para o mercado local, pequeno e estável. Os trabalhadores eram donos da matéria-prima e das ferramentas. Não vendiam o trabalho, mas o produto do trabalho.

III – Sistema Doméstico (do século XVI ao XVIII): difere-se do Sistema de Corporações apenas pelos artesãos não serem mais os donos da matéria-prima, ficando na dependência de um intermediário.

IV – Sistema Fabril (a partir do século XIX): no edifício do empregador e sob rigorosa supervisão, a produção objetiva um mercado maior e oscilante. Os trabalhadores não possuem independência, matéria-prima nem os instrumentos. Crescente aumento da utilização de máquinas.

Nesse processo de evolução até o presente século, que incluiu a substituição de muitas funções manuais por máquinas, as formas de organização do trabalho e das funções desempenhadas pelos trabalhadores receberam diversas classificações. A mais marcante e que retrata também a evolução das complexidades das tarefas é quanto ao grau de capacidade para sua realização. Segundo Oliveira (1991), o trabalho, passa a ser classificado como “qualificado”, onde não pode ser realizado sem certo grau de aprendizado e “não qualificado”, que pode ser realizado praticamente sem aprendizado. Pinchot & Pinchot (1994) destacam que a natureza mutante do trabalho fez evoluir o trabalho não-qualificado para o trabalho com conhecimento técnico e, mesmo tarefas tradicionalmente sem necessidade de qualificação em outros tempos – eles exemplificam com os cavadores de fossas ou aparafusadores de linhas de montagem – envolvem conhecimentos e treinamento técnico. Essa evolução também é salientada por Quintella (1994) ao analisar a evolução do valor das profissões mais ligadas às atividades econômicas dominantes em seus tempos, que levam a uma entrada cada vez mais tardia no trabalho, principalmente devido à educação mais avançada, aumentando o tempo de vida útil das carreiras.

## **2. Trabalho com Foco no Controle das Pessoas**

No início do Sistema Fabril, o modo usado para interferir no ritmo da produção era o que alguns autores chamam de “iniciativa e incentivo” (FERRAZ, 2000 *apud* VARGAS & FLEURY, 1987b), onde o ritmo de trabalho era ditado pelos trabalhadores e o incentivo por maior produção era feito através do pagamento por peça (FERRAZ, 2000).

Ainda segundo Ferraz (2000, *apud* TAYLOR, 1970), no início do século XX, objetivando ainda mais o aumento de produtividade, a gerência aumentou o controle do trabalho, resultando em alguns princípios da chamada “Administração Científica do Trabalho”, como o “taylorismo” e o “fordismo”.

O “controle” é apenas uma das operações administrativas da Teoria de Fayol. Campos (1966) relata essas operações: Previsão, Organização, Comando, Coordenação e Controle. Algumas definições, como, por exemplo, Comando – fazer funcionar o pessoal – e, Controle – fazer com que tudo se execute na conformidade das regras estabelecidas e das ordens dadas – indicam que na busca por maior produtividade esses elementos devem ser considerados e implementados em conjunto.

Retornando ao “taylorismo”, ele pode ser caracterizado com a intensificação do ritmo do trabalho manual ou do trabalho de execução de métodos pré-determinados pela gerência técnica. O objetivo era fazer o que era planejado pela gerência o mais rápido possível, sendo os sistemas de premiação e disciplina montados sobre o conceito de homem econômico, definindo cotas de produção, prêmios e punições relacionando a produção com padrões pré-determinados (FERRAZ, 2000).

Já o “fordismo” tinha sua principal característica na utilização das linhas de montagem. Nesse caso, o ritmo do trabalho era ditado pela velocidade das máquinas e esteiras, de acordo com as definições da gerência. Esta forma de trabalho é conhecida como submissão real do trabalho ao capital (FERRAZ, 2000 *apud* NAPOLEONI, 1981).

### **3. Trabalho com Foco nas Pessoas**

Uma outra corrente de pensamento, com bases clínicas e na qualidade e bem estar do homem fez surgir a chamada “Escola de Relações Humanas”. Para alcançar seus objetivos, uma empresa necessita da cooperação dos indivíduos, e estes, por sua vez, ao serem admitidos, trazem consigo necessidades, aspirações e expectativas que esperam serem satisfeitas em troca de seu trabalho. O comportamento do indivíduo é determinado por suas necessidades, que se localizam dentro dele e se dirigem para um objetivo ou incentivo que está fora dele. Como base dessa situação, o empregador deve considerar a motivação, que é representada por um conjunto de energias e forças internas do indivíduo e que o mantém, permanentemente, direcionado para resultados específicos e concretos (OLIVEIRA, 2002). Lenhard (1976), ao analisar o homem como ser social destaca que a motivação é proveniente de um comportamento aprendido e instintivo, influenciando o homem a perceber e a reagir a ocorrências que o afetam ou que o convém.

Segundo Maslow (1987), a motivação do homem é fruto do atendimento de necessidades que são hierarquicamente distribuídas. As mais importantes seriam as necessidades fisiológicas, ligadas ao perfeito funcionamento do organismo humano (medido, por exemplo, através de uma análise sanguínea). O segundo nível de necessidades seriam as relacionadas à segurança. Dentre elas destacamos estabilidade, proteção, necessidade por leis, limites e uma estrutura social. A seguir viriam necessidades sociais, como a liberdade, o respeito, os relacionamentos e o convívio. Nesse aspecto, Ferraz (2000, *apud* WARR & WALL, 1979) destaca a importância da boa relação entre os colegas e supervisores como principal fator motivacional para a produtividade. O próximo nível dessa hierarquia de necessidades de Maslow seria formado pela auto-estima e, ainda existe a necessidade de auto-realização, como o prazer estético por uma música clássica ou pelo bem comum.

Uma outra interessante análise com impacto na produtividade é a do modelo japonês de relacionamento empregador-empregado. O sistema japonês de avaliação do empregado é considerado lento pelos povos ocidentais, uma vez que o funcionário recebe as mesmas promoções e aumentos de salários das outras pessoas que entraram junto com ele na empresa. Somente a partir de um determinado período (dez anos, por exemplo) o funcionário é efetivamente avaliado. Esse enfoque, além de conferir a sensação de segurança e estabilidade,

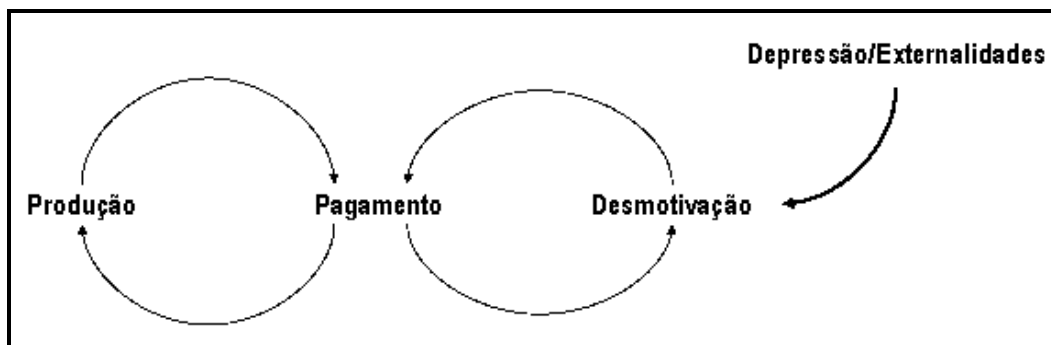
permite ao empregado produzir sem a necessidade de estar provando a todo instante e às pessoas chaves seu valor. Também serve para enfatizar o sentido de trabalho coletivo em detrimento ao trabalho individual. Segundo OUCHI (1982), a produção industrial moderna e a vida industrial são mais adequadas à cooperação do que ao individualismo tal como exercemos. Essa posição também é compartilhada por Pinchot & Pinchot ao destacarem a mudança do foco no trabalho individual para o trabalho de equipe, salientando que as equipes podem exercer com liberdade e sem problemas atividades até então destinadas à gerência, como examinar processos e melhorar seu funcionamento.

#### 4. Pessoas com Foco nas Recompensas do Trabalho

Uma outra abordagem sobre o tema é o envolvimento dos funcionários com a produtividade da empresa. Retornando ao período feudal, o artesão tinha total interesse em produzir mais e com maior valor agregado, pois seu faturamento e outros fatores como prestígio, talento e reconhecimento dependiam basicamente dele mesmo, dono do próprio negócio. À medida que os sistemas produtivos evoluíram e as fábricas se formaram, o sentimento de “proprietário da produção” perdeu força, ficando o trabalhador atrelado basicamente ao contrato empregador-funcionário, que diz “trabalhe e ganhe por isso”, ou como também é conhecido, “behaviorismo”.

Estabelecida as bases desse contrato, cabe ao trabalhador produzir mais, pois será recompensado por isso. De acordo com Kohn (1998), esse modelo de produção nem sempre gera os resultados pretendidos e, assumir o que as pessoas querem ou precisam e, oferecê-las em bases de contingência a fim de controlar suas ações não é um bom recurso para fazer as coisas funcionarem. A posição de Kohn ganha ainda mais relevância se levarmos em consideração algumas práticas de remuneração por metas onde a distribuição dos prêmios é feita por setor ou área, com pesos e proporções diferentes, indo de encontro às posições de coletividade apresentadas anteriormente.

Esse formato e suas implicações podem ser melhor analisadas na forma de um arquétipo de sistema. Baseado no modelo denominado por Senge (2004) de “Limites ao Crescimento”, quanto mais um funcionário produz (ação de crescimento), mais é remunerado (condição), ou seja, é um processo de retroalimentação de reforço. Existe uma desaceleração natural para esse processo que é a capacidade produtiva do funcionário (ação de redução de crescimento), representada pela desmotivação ao exercer por longo período a mesma função, por exemplo. Além desses fatores, há ainda uma condição limitante com impacto na desaceleração, como por exemplo, um afastamento trabalhista que impeça ou interrompa o trabalho, atrasos, ausências sem explicação ou até mesmo uma proposta de uma outra empresa. A Figura 1 representa essa análise.



Fonte: Autor, adaptado de Senge (2004).

Figura 1 – Arquétipo da produção por remuneração.

Em geral, o processo de alavancagem desse sistema é feito com a intensificação da retroalimentação de reforço, envolvendo um esforço maior e reforçando a resistência, ou seja, maior recompensa pela mesma produtividade ou superior. Ferraz (2000) destaca alguns elementos constitutivos dessa categoria, conhecida como “Sistemas de Recompensa por Desempenho”, segundo o Modelo de Lawler:

- Incentivos individuais;
- Incentivos para grupos de trabalho/equipes;
- Participação nos lucros;
- Participação nos resultados;
- Planos de participação acionária, e;
- Prêmios/recompensas não monetárias por desempenho.

Retornando ao modelo de Senge (2004), o próprio autor atenta que o ideal é o enfraquecimento ou eliminação da condição limitante. Nesse nosso exemplo seria um mecanismo de motivar o trabalhador a tal ponto que propostas de mudanças de emprego ou mesmo “sensações depressivas” nem fossem cogitadas, tendo ele todos os níveis de necessidades de Maslow, expostos anteriormente, atendidos.

Mudanças de paradigmas dessa grandeza são difíceis de serem implementadas, principalmente em corporações de grande porte e com presença em diferentes países. Uma situação intermediária é proposta por alguns empregadores e novos modelos de relações empregador-empregado levam a uma remuneração não mais baseada no que o funcionário produziu, mas no que ele seria capaz de produzir. Segundo Wood Junior (1999), o tipo ideal de trabalhador seria aquele capaz de entender como seu trabalho se relaciona com os resultados da empresa. Seria um profissional com menos supervisão e maior capacidade de agir diante de imprevistos, tornando-o mais motivado, comprometido e bem remunerado.

Retornando à comparação dos modelos oriental e ocidental de gestão do trabalho, verifica-se a ênfase nas políticas tradicionais de remuneração em troca da produtividade para o caso ocidental. Kohn (1998) salienta que o modelo ocidental faz surgir o mito que o empenho compensa e que qualquer um que se concentre nisso pode ser bem sucedido. Analisa ainda que os que não são bem sucedidos podem se considerar responsáveis pelo seu fracasso, ou seja, não houve dedicação com suficiente esforço.

## **5. Pessoas com Foco no Prestígio do Trabalho**

Nesse ponto enfatizamos uma outra abordagem dos modelos de produção. Trata-se dos funcionários que buscam um maior envolvimento com a empresa e, com uma visão sistêmica mais apurada, conseguem entender a importância de uma marca ou produto para sua vida. Ao mencionarmos o termo “importância para sua vida”, referimo-nos a alguns impactos já relatados como reconhecimento e prestígio, ligados diretamente à função dessa pessoa em determinada empresa ou mesmo ao prestígio que a empresa possui, representado pelo número de clientes ou pela valorização de suas ações e, que retorna diretamente ao funcionário em forma de rendimentos e outros benefícios.

Esse comportamento pode ser mais facilmente encontrado em funcionários de grandes empresas, principalmente as ligadas à produção direta de bens. Já na indústria de serviços, ao longo de sua carreira, o funcionário muitas vezes exerce suas funções em mais de uma

empresa contratante, às vezes até simultaneamente. Como “envolver-se completamente” pela sua empresa? Como não incorporar características da contratante?

Parte do comprometimento do empregado com a empresa pode ser atribuída ao tipo de contrato estabelecido. No mercado atual ocidental, percebemos um grande número de empresas que terceirizam serviços considerados “fora do foco principal”, levando esses colaboradores “não funcionários” a não terem o mesmo envolvimento com a empresa. Se de um lado ela ganha em redução de custos, perde em comprometimento. Em contrapartida, no Japão já é implícito o compromisso de longa data entre a empresa e o funcionário (RAY, LITTLE & QUINTAS, 2001).

Na indústria de serviços, o funcionário, além da visão global que seu trabalho exige, deve possuir algumas outras qualidades que agregam valor à empresa. Téboul (1999) destaca algumas delas:

- Empatia, atenção e consideração;
- Responsividade e disponibilidade;
- Continuidade do relacionamento, e;
- Experiência enriquecedora.

Ferraz (2000) destaca o Modelo de Levering, baseado em pesquisas anuais sobre as melhores empresas para se trabalhar, como fator de comprometimento. Na Figura 2 encontramos as dimensões desse modelo.

	<b>Dimensão</b>	<b>Características</b>
<b>CONFIANÇA</b>	<b>CREDIBILIDADE</b>	Comunicação aberta e acessível. Competência na coordenação de recursos humanos e materiais. Integridade em carregar a visão da empresa.
	<b>RESPEITO</b>	Mostrar apreciação desenvolvimento profissional e elogiar. Colaboração dos funcionários nas decisões importantes. Cuidar dos funcionários como indivíduos que possuem vidas pessoais.
	<b>IMPARCIALIDADE</b>	Eqüidade - tratamento igual para todos quanto às recompensas. Imparcialidade - falta de favoritismo em contratações e promoções. Justiça - falta de discriminação e de processo de apelação.
	<b>ORGULHO</b>	Na contribuição pessoal nos trabalhos individuais. No trabalho em grupo ou liderado. Nos produtos da organização e com sua comunidade.
	<b>CAMARADAGEM</b>	Ser você mesmo. Atmosfera social amigável. Senso de família ou time.

Fonte: Great Place to Work Institute (2004).

Figura 2 – Modelo de Levering.

## 6. Trabalho de Pessoas com Foco nas Pessoas

O último enfoque a ser dado é em relação às empresas que explicitamente valorizam as pessoas, seus talentos, suas realizações, estilos e preferências. Esse parece ser o novo modelo adotado ainda timidamente pelas organizações. Além da valorização dos seus funcionários, seja através do relacionamento, política de remuneração, benefícios ou compartilhamento do conhecimento, as empresas que seguem essa visão contemplam também a sociedade que estão inseridas. É o conceito de Desenvolvimento Sustentável Corporativo. Nesse conceito, a visão estratégica da empresa é atuar em três dimensões: econômica, ambiental e social. Termos como governança corporativa, gestão ambiental, responsabilidade social, ética, transparência e gestão do trabalho auxiliam nessa estratégia.

O foco nas pessoas permite algo maior por parte dos funcionários que o comprometimento com uma empresa, produto ou projeto. Não se trata de estimular e motivar os colaboradores através das remunerações, dos benefícios e da satisfação em estar naquela função, exercendo determinadas atividades. O foco nas pessoas estimula a criatividade, o aprendizado, o relacionamento com a comunidade, o senso de coletividade, o empreendedorismo e as relações interdisciplinares e familiares.

Essa mudança de paradigma leva ao desenvolvimento de “Organizações Inteligentes”, que focam liberar a inteligência e a capacidade de cada integrante. De acordo com Pinchot & Pinchot (1994), essas organizações são capazes de:

- Lidar com mais questões ao mesmo tempo, tais como a assistência mútua, os clientes, a cidade e a comunidade;
- Enfrentar vários concorrentes simultaneamente e liderar mais eficazmente com todos eles;
- Implementar o pensamento sistêmico sem privar as unidades da flexibilidade local;
- Identificar melhor as questões-chave e enfrentá-las mais rapidamente;
- Aprender com a experiência como fazer coisas novas, e não apenas o que não fazer, e lembrar melhor o que foi aprendido;
- Transmitir e aplicar rapidamente aos outros setores o que foi aprendido em determinado setor;
- Integrar o aprendizado por toda a organização e aplicá-lo criativa e flexivelmente, e;
- Atentar para todos os detalhes e as competências de apoio que contribuam para um desempenho econômico e superior.

Nonaka (1991) corrobora com essas características ao afirmar que “a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo”. Como as pessoas, a organização é capaz de desenvolver um senso de identidade e um propósito fundamental coletivos, como a compreensão compartilhada da empresa. Nessas empresas, a parte inventiva não é objeto exclusivo das áreas de pesquisa e desenvolvimento, marketing ou planejamento estratégico, mas é um comportamento, um modo de ser de todos.

Analisando as diferenças entre as características de produção no início do sistema fabril e os conceitos contemporâneos de trabalho, com grande ênfase na gestão do conhecimento, percebemos, de certo modo, um retorno a alguns princípios do trabalho na Idade Média.

Dessa vez, porém, o trabalhador não possui as ferramentas (computadores, máquinas), mas a matéria-prima principal (o conhecimento).

A gerência, administração e obtenção do máximo de compartilhamento do conhecimento de uma empresa faz, inclusive, surgir novas oportunidades de trabalho. Probst, Raub & Romhardt (2002) descreve quatro novas funções administrativas ligadas à área:

- Chefe Executivo de Conhecimento – Estrutura a base de conhecimento organizacional e orienta seu desenvolvimento;
- Especialista em Área de Competência – Estrutura uma área de competência orienta seu desenvolvimento;
- Especialista Interáreas – Interliga áreas de competência, estabelece contatos e identifica novas oportunidades de negócio, e;
- Especialista em Transparência – Cria transparência suficiente na base de conhecimento organizacional.

O modelo tradicional de administração de pessoal, que segundo Miller (1973) é baseado em recrutamento e seleção, colocação, treinamento, classificação, salários e avaliação de mérito, necessita ser revisto e remodelado em grande parte das corporações.

No preparo das pessoas, por exemplo, é necessário que a empresa utilize sistemas e processos que permitam o fluxo de conhecimento entre as equipes sem necessariamente realizar ou mandá-los para cursos ou seminários. Uma pessoa aprende e contamina todos dentro de um processo de aprendizado constante (KEMPENICH, 1997).

Retornando ao modelo japonês, percebemos que as organizações que seguem-no estão mais aptas a aplicarem a gestão do conhecimento e a focarem nas pessoas suas atividades. Johansson & Nonaka (2001) utilizam o exemplo de uma escalada ao pico de uma montanha, por um alpinista ocidental e outro oriental. O ocidental olha exclusivamente para o pico e, para atingir seu objetivo, utiliza atalhos, não presta atenção ao ambiente e nos outros alpinistas. Só sentirá satisfação se atingir o pico, caso contrário, a sensação de fracasso será absoluta. Por sua vez, o alpinista oriental tem como objetivo fundamental a própria escalada, ou seja, lidam mais facilmente com pequenos obstáculos e avançam um passo de cada vez. Nas organizações, esse mesmo comportamento pode ser observado. A visão de longo prazo dos executivos japoneses afeta o modo como eles lidam com suas tarefas diárias. Eles se esmeram naquilo que fazem, com atenção e determinação, apoiando os colegas de trabalho e colhendo o que semearam.

## **Conclusão**

A competitividade entre as empresas, o aumento da capacidade intelectual, do conhecimento e da multidisciplinaridade dos funcionários e a integração com o “mundo externo” repercutem em novos modelos de gestão do trabalho, focados nas pessoas.

A evolução natural dos sistemas produtivos fez chegar ao presente momento o conceito de que o maior bem de uma empresa é o conhecimento, seja ele tácito ou explícito, relacionado com a área de vendas ou com a produção. Novas formas de aprendizado e compartilhamento de informações são necessárias, utilizando não só recursos e ferramentas computacionais, mas as próprias pessoas.



Novas áreas ou funções surgem para suprir essas necessidades, e a satisfação e motivação em trabalhar em uma organização assim já são características observadas. O modelo oriental, de certa forma, já utiliza há algum tempo esse sistema e é interessante a análise de alguns casos.

Enfim, objetivos convergentes de empregadores e colaboradores, focados não mais no resultado imediato, mas nas individualidades das pessoas e na coletividade não só das equipes e áreas, mas das comunidades onde estão inseridas, são as novas perspectivas de produção.

## Referências

CAMPOS, Wagner Estelita (1966) – Chefia, sua Técnica e seus Problemas. 4ª edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

DELMANTO, Celso, DELMANTO, Roberto, DELMANTO JUNIOR, Roberto & DELMANTO, Fábio M. de Almeida (2002) – Código Penal Comentado. 6ª Ed. Rio de Janeiro: Livraria e Editora Renovar.

FERRAZ, Fernando Toledo (2000) – Comprometimento e Mudança Organizacional: Influência do Estilo Gerencial e da certificação pela ISO 9000. Tese de Doutorado. Rio de Janeiro: UFRJ.

Great Place to Work Institute (2004) – Modelo GPTW e suas Características. Sítio do Great Place to Work Institute Brasil na Internet ([www.greatplacetowork.com.br](http://www.greatplacetowork.com.br)). Acessado em Dezembro/2004.

HUBERMAN, Leo (1969) – História da Riqueza do Homem. 5ª edição. Tradução do original: *Man's Worldly Goods*, 1959, Monthly Review Press. Rio de Janeiro: Zahar Editores.

JOHANSON, Johny K. e NONAKA, Ikujiro (2001) – Determinação: A Fórmula Japonesa de Fazer Marketing. Rio de Janeiro: Editora Campus.

KEMPENICH, Mário (1997) – A Nova Organização. In Laboratório de Marketing. São Paulo: Editora Nobel.

KOHN, Alfie (1998) – Punidos pelas Recompensas: Os Problemas Causados por Prêmios por Produtividade, Planos de Incentivos, Remuneração Variável, Elogios, Participação nos Lucros e Outras Formas de Suborno. São Paulo: Editora Atlas.

LENHARD, Rudolf (1976) – Sociologia Geral. 4ª Ed. São Paulo: Pioneira.

MASLOW, Abraham Harold (1987) – Motivation and Personality. 3<sup>rd</sup> edition. New York: Harper Collins Publishers.

MILLER, Harry (1973) – Organização e Métodos. 4ª edição. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.

NONAKA, Ikujiro (1991) – The Knowledge-Creating Company. Harvard Business Review (November-December).

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de (2002) – Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas. 18ª edição. São Paulo: Editora Atlas.

OLIVEIRA, Pêrsio Santos de (1991) – Introdução à Sociologia. 5ª edição. São Paulo: Editora Ática.

OUCHI, Willian G. (1982) – Teoria Z: Como as Empresas Podem Enfrentar o Desafio Japonês. 6ª edição. São Paulo: Editora Fundo Educativo Brasileiro.

PINCHOT, Gifford & PINCHOT, Elizabeth (1994) – O Poder das Pessoas: Como Usar a Inteligência de Todos Dentro da Empresa para Conquista de Mercado. Rio de Janeiro: Editora Campus.

PROBST, Gilbert, RAUB, Steffen & ROMHARDT, Kai (2002) – Gestão do Conhecimento: Os Elementos Construtivos do Sucesso. Porto Alegre: Bookman.

QUINTELLA, Heitor M. (1994) – Manual de Psicologia Organizacional da Consultoria Vencedora. São Paulo: Makron Books.

RAY, Tim, LITTLE, Steve e QUINTAS, Paul (2001) – Collective Tacit Knowledge, Situated Learning and the Calm of Constant Creation: Lessons from Japan?. *In Conference* “The Future of Innovation Studies, Eindhoven University of Technology. Netherlands: Eindhoven Centre for Innovation Studies.

SENGE, Peter M. (2004) – A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. 16ª edição. São Paulo: Editora Best Seller.

TÉBOUL, James (1999) – A Era dos Serviços: Uma Nova Abordagem de Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualimark Editora.

WOOD JUNIOR, Thomaz (1999) – Remuneração por Habilidades e por Competências: Preparando a Organização para a Era das Empresas de Conhecimento Intensivo. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas.