

COMPREENDER AS ORGANIZAÇÕES: CONTRIBUTOS SOCIOLOGICOS E MODELOS DE GESTÃO

Ana Mafalda Matias

Docente do Curso de Comunicação Social

ESEV

Nas sociedades contemporâneas, quase toda a nossa vida se desenvolve no seio de organizações de variados tipos; de facto, um dos fenómenos mais característicos a que a humanidade tem assistido desde a descoberta da máquina a vapor é o notável aumento – em número, tamanho e complexidade – das estruturas organizacionais. (Gómez e Rivas, 1989). Como discorre Chiavenato (1994: 54), “o homem moderno passa a maior parte do seu tempo dentro de organizações, das quais depende para nascer, viver, aprender, trabalhar, ganhar seu salário, curar suas doenças, obter todos os produtos e serviços de que necessita (...)”. Sejam quais forem os objectivos que perseguem – educacionais, religiosos, económicos, políticos, sociais, as organizações envolvem os indivíduos em “redes”, tornando-os cada vez mais dependentes das actividades que levam a cabo. Uma das razões que explicarão a sua enorme proliferação e variedade no mundo moderno é o facto de só através destas estruturas poder ser satisfeita a maioria das necessidades humanas: é mediante a cooperação e a conjugação de esforços que é possível, ou pelo menos mais fácil, atingir objectivos.

Deste modo, actuando as organizações em variados campos de actividade de forma crescentemente complexa, o seu estudo e análise também se desenvolveram com celeridade, surgindo teorias organizacionais que permitem compreender o seu funcionamento como sistemas de acção. Para alguns autores, aliás, tal deve constituir um dos objectivos prioritários das ciências sociais, assumindo-se este campo de pesquisa como lugar de convergência para investigadores e técnicos. (Crozier, *in* March e Simon, 1991).

Uma conceptualização teórica, passível de nos familiarizar com o tema, abordará as organizações como sendo sistemas estáveis de indivíduos orientados para a coordenação planeada de actividades, com vista à consecução de objectivos comuns, mediante uma hierarquia de autoridade, de responsabilidade e de divisão do trabalho. (Lorga da Silva, *Comunicação nas Organizações*). Ferreira *et al.* (1996: 260)

acrescentam que, “qualquer que seja a dimensão da organização, a mesma pode definir-se como um conjunto de duas ou mais pessoas inseridas numa estrutura aberta ao meio externo, trabalhando em conjunto e de um modo coordenado para alcançar objectivos.” Aquilo que esta teorização nos traz de novo relativamente à anterior é a visão da organização numa perspectiva sistémica, ou seja, o seu enquadramento e interacção com um meio envolvente alargado. A influência deste ambiente externo manifesta-se permanentemente, nas trocas de matérias-primas e serviços que ocorrem de forma ininterrupta. Deste modo, e se é facto que as organizações são planificadas e construídas para atingir determinados objectivos, também são continuamente reestruturadas e redefinidas, devido às rápidas mudanças no seu meio envolvente. Uma organização nunca está estabilizada: na medida em que é um organismo vivo, sofre contínuas mudanças.

Esta apresentação, apesar de generalista e inicial, já nos permite todavia reconhecer algumas características que distinguem as organizações de outros grupos humanos, como sejam as comunidades¹ e sociedades², características essas das quais destacaríamos: a divisão de trabalho e de responsabilidades, deliberadamente planeadas por forma a atingir objectivos definidos; a presença de centros de poder que controlam os esforços concertados e que revêm continuamente a sua realização, reordenando a estrutura quando necessário, de molde a aumentar a sua eficiência; a possibilidade de substituição dos indivíduos, com a ocorrência de reestruturações, transferências, promoções; igualmente, um conjunto de critérios objectivos para avaliar e controlar os resultados da organização.

Para que estas características não deixem de se verificar, as organizações de qualquer tipo necessitam ser administradas, nos planos tecnológico, financeiro ou social; a um grupo de pessoas qualificadas caberá essa difícil tarefa, nas distintas vertentes e finalidades organizacionais. Todavia, tamanha complexidade e diversidade são fenómenos recentes na história da humanidade. Apesar de os modernos métodos de gestão serem resultado da contribuição de numerosos precursores, que, em diferentes épocas e áreas de actividade, mapearam este complexo terreno, sabemos que as

¹ “Agremiação de pessoas que mantêm certos pontos de contacto” (Fonseca, 1999: 41) ou, nas palavras de Max Weber (s.d.: 97), “relação social se e na medida em que a atitude na acção social (...) se inspira na vontade subjectiva dos participantes de constituir um todo.”

² “Reuniões de pessoas unidas pelas mesmas origens e pelas mesmas leis” (Fonseca, 1999: 205), ou ainda segundo Weber (s.d.: 97), “relação social quando e na medida em que a atitude na acção social se inspira numa compensação de interesses por motivos racionais (de fins ou de valores) ou também numa união de interesses com igual motivação.”

organizações apenas adquiriram contornos semelhantes àqueles que hoje as identificam a partir da Revolução Industrial, iniciada em Inglaterra na segunda metade do século XVIII. Assim mesmo, só no início do século XX surgiu a preocupação com as formas de administração, traduzida em estudos efectuados por alguns pioneiros que, através de investigação sistemática, enfatizaram distintos elementos constitutivos das organizações. Dessas análises sociológicas nos ocuparemos em seguida.

1. ALGUMAS ABORDAGENS SOCIOLÓGICAS DAS ORGANIZAÇÕES

Propostos que estão alguns conceitos e premissas fundamentais à compreensão do fenómeno organizacional, dedicamos agora atenção à apresentação daqueles que – em nosso entender – constituem válidos e cumulativos contributos para o actual entendimento do factor humano nas organizações. Trataremos pois a Sociologia das Organizações, ciência social que Freire (1993: 18) conceptualiza como a disciplina que se propõe estudar “os fenómenos sociais e culturais inerentes a qualquer tipo de organização com um mínimo de estabilidade, formalidade e dimensão e, assim, abordar temas como os da burocratização das organizações, das suas disfuncionalidades, dos circuitos de informação, do poder e dos processos de tomada de decisões, etc.”

Na origem da crescente importância das Ciências Sociais desde o início do século XIX encontramos o racionalismo - “doutrina, oposta ao empirismo, segundo a qual a experiência é incapaz de explicar todos os nossos conhecimentos, em particular as ideias normativas e os princípios por meio dos quais raciocinamos. Defende o princípio segundo o qual a razão humana é capaz de alcançar a verdade, porque as leis do pensamento racional são também as leis das coisas”³. Nesta perspectiva, “la realidad podía y debía ser comprendida para poder ser transformada de acuerdo com expectativas que apuntaban hacia una convivencia social más razonable (...)” (Infestas Gil, 1991: 29).

Todavia, se os notáveis resultados económicos da Revolução Industrial vêm comprovar a validade destes pressupostos filosóficos, ao nível humano tal êxito não se mostrou tão evidente, o que justificou os primeiros estudos sociológicos em busca de respostas para as profundas transformações sociais que a industrialização havia provocado. “De ahí que en sus comienzos, la Sociología fuera, en gran medida,

³ Porto Editora Multimedia, *DICIOPÉDIA 2000 - O poder do conhecimento*, secção “Enciclopédia”.

Sociología Industrial, en quanto que tomó la industria y los procesos de producción industrial como objeto de su estudio, abarcando en esa orientación toda la problemática de la empresa como factor clave de la industrialización.” (*idem, ibidem*). Entende-se assim a empresa como uma unidade histórica na origem de incontáveis processos de mudança e, como tal, devendo ser objecto de uma análise pluridisciplinar, com vista à sua compreensão global.

O início dos estudos sociológicos sobre a empresa pode pois situar-se na primeira metade do século XIX, quando a euforia inicial relativamente ao desenvolvimento industrial deu origem a algum cepticismo e desencanto face aos problemas sociais decorrentes da organização fabril, que adiante analisaremos. Esta temática começa a preocupar os investigadores sociais, e vem a materializar-se em produções teóricas de autores como Auguste Comte (1798-1857) ou Herbert Spencer (1820-1903), cujas linhas de orientação se vocacionaram para o estudo da divisão do trabalho, considerada por estes autores como “un factor decisivo en la evolución social, ya que contribuía eficazmente a la creación de sentimientos de dependencia recíproca entre los individuos, además del innegable incremento de la producción” (*idem*: 31).

Paralelamente às teorizações propostas por estes pioneiros da Sociologia, decorrem aproximações empíricas por parte de investigadores que procuram compreender o fenómeno social com base em observações concretas da realidade, de que é exemplo o trabalho de Frédéric Le Play (1806-1882); viajando pela Europa como engenheiro de minas, estudou as condições de vida dos trabalhadores, concluindo que os recursos financeiros das famílias operárias não lhes permitiam escapar aos condicionamentos do seu meio circundante, determinando em consequência o seu estilo de vida. Com base nesta observação directa, Le Play elaborou trinta e seis monografias sobre a vida das famílias europeias da época.

Estes primeiros estudos sociológicos sobre a sociedade industrial e as condições laborais nas organizações de trabalho apresentavam todavia em comum a ausência de sistematização racional e científica dos dados; tratou-se sim de “recogida más ó menos organizada y minuciosa de material empírico sobre las condiciones sociales de los trabajadores industriales (situación jurídica, aspiraciones y intereses) en apoyo de tesis y propuestas reformadoras.” (*idem*: 34). Só com o contributo de autores como Frederick Taylor, Henri Fayol ou Max Weber, que estudaremos em seguida, se lançam as bases da aplicação de métodos científicos rigorosos no que concerne ao trabalho nas organizações. É também com estes autores que surge a Teoria da Administração, que trata do estudo da

administração das organizações em geral e das empresas em particular (Chiavenato, 1994). Esta teoria geral torna-se sucessivamente mais abrangente: de início apenas preocupada com aspectos e variáveis internos, foi ao longo do tempo ampliando o seu objecto de estudo, de acordo com os contributos das várias escolas administrativas, e os aspectos que cada uma delas considerou relevantes para solucionar os problemas que se lhe colocavam. A história da Teoria da Administração começa a escrever-se no início do século XX, podendo ser sintetizada em cinco fases que enfatizam distintos aspectos da administração, mas que apesar de tudo se sobrepõem e apresentam efeitos cumulativos.

Passemos pois a apresentá-las:

1.1. Ênfase nas Tarefas

Como já tivemos oportunidade de referir, a Revolução Industrial surgida na Inglaterra dos meados do século XVIII opera profundas transformações na sociedade, na medida em que transforma radicalmente a ciência, a tecnologia, as fontes de energia e, em consequência, o funcionamento das organizações. O facto de, a partir desse momento, ser possível produzir em larga escala, altera profundamente hábitos de trabalho e de vida de produtores e consumidores. Surgem as fábricas, com base num conceito não artesanal, como o que se verificava até à data. Máquinas cada vez mais sofisticadas possibilitam um exponencial aumento da produção, e o consequente desenvolvimento do comércio. Alargam-se os mercados e incrementa-se a rede de transportes. Assiste-se à urbanização das sociedades, o que leva ao florescimento de um conjunto de instituições com funções de representatividade social, cultural e política, ou de gestão das infra-estruturas colectivas próprias das cidades.

Particularmente em três décadas (1880 – 1914), os métodos de produção sofrem profundas transformações. Frequentemente apelidada de ‘segunda revolução industrial’ (Béon, s.d.; Chiavenato, 1994), esta época histórica aprofunda o processo de industrialização que se iniciara no final do século XVIII e se manifestou ao longo de todo o século XIX. A organização industrial sofre alterações substanciais, com o triunfo da máquina, a proliferação exponencial de fábricas e a forte produção em série.

Este rápido crescimento económico não se traduz, no entanto, apenas em transformações positivas. Surgem conflitos sociais devido aos antagonismos entre grupos sócio-profissionais - “agrava-se a clivagem entre o pólo dominante (patrão) e o pólo dominado (operário)” (Camara *et al.*, 1998: 59) - e à concorrência crescente no mercado.

Também algum empirismo ainda existente à época se revela neste contexto claramente insuficiente para uma gestão eficaz das organizações de trabalho. “O grande desenvolvimento do comércio nos finais do século XIX e início do século XX, e a necessidade de uma boa distribuição, obrigaram ao surgimento de mecanismos de gestão e de controlo muito eficazes, os quais eram incompatíveis com organizações pouco eficientes.” (*idem, ibidem*). Novos problemas de gestão laboral se afiguram, aos quais alguns investigadores e técnicos procuram dar resposta. Deste modo, e ainda no final do século XIX, procura-se um aumento da produtividade do trabalho com base num conhecimento científico rigoroso. A racionalidade torna-se instrumento essencial do capitalismo, ao permitir melhorar os níveis de produção e, conseqüentemente, a margem de lucro da actividade produtiva.

Na opinião de Chiavenato (1994), a Escola da Administração Científica materializa esta preocupação na história das organizações. Frederick Taylor - pioneiro da corrente - procurou compreender, explicar e interpretar as organizações de forma racional e científica, com vista ao aproveitamento total da capacidade produtiva dos seres humanos, e conseqüente eficiência máxima do trabalho.

Passemos então a analisar o modelo taylorista ou modelo de Administração Científica.

1.1.1. A Administração Científica

Originada, como atrás referimos, pelas necessidades de eficiência resultantes do intenso surto industrial do final do século XIX e começo do século XX, surgiu uma concepção racionalizadora de administração – a Administração Científica, proposta por Frederick Winslow Taylor (1856-1915). A teoria - que conquistou inúmeros seguidores, de tal forma que o nome do seu autor serviu para designar uma corrente de pensamento - apresentava despreocupação com a vertente humanista e psicológica nas organizações, vendo-as igualmente como sistemas fechados, sem ligações com o meio envolvente que não as puramente comerciais.

A visão dos cultivadores que nesta época pensaram a Ciência da Administração foi então predominantemente mecanicista. Estes autores, igualmente designados como produtivistas, possuíam uma perspectiva materialista; vigorava a ideia do *Homo Economicus*, como um mero elemento da economia. Analisava-se a Administração com autoritarismo e formalismo, fazendo-se um forte apelo à razão, à ciência e à técnica. Os

pioneiros da Ciência Administrativa preconizavam também a ideia de que, estudada a realidade por métodos científicos, e experimentadas as conclusões obtidas através de situações práticas nas organizações, seria possível formular princípios.

Frederick Taylor foi, como referimos, o mais destacado elemento desta escola de pensamento, tendo publicado trabalhos em que desenvolvia os seus pontos de vista entre 1880 e 1915, dos quais se destacam “*Shop Management*”, datado de 1903, e “*The Principles of Scientific Management*”, escrito em 1911. Nascido em Filadélfia (Estados Unidos da América), cresceu numa família que se pautava pelos valores do trabalho, da poupança e do investimento. Taylor começou por ser um operário esforçado e hábil, que progrediu na sua profissão e se fez trabalhador-estudante. Escolheu estudar engenharia, algo que estava próximo das suas tarefas de operário metalúrgico, e no curto prazo de sete anos conseguiu ascender de operário a engenheiro, tendo assumido nesse período as funções de capataz, contramestre e chefe de oficina. Evoluindo ao longo dos anos na hierarquia profissional, terminou a sua carreira como consultor de empresas.

Dedicou-se ao estudo dos processos laborais, incidindo a sua observação sobre as tarefas dos operários, no nível mais baixo da pirâmide organizacional, com o objectivo de evitar movimentos desnecessários, e assim tornar mais barato o produto industrial. Fazendo comparações entre as suas variadas análises do trabalho, procurava obter generalizações que conduzissem a sínteses. Estas, conseguidas através de um pensamento lógico, resultavam nos referidos princípios, que visavam a redução de custos, mas também o “encontrar a melhor maneira (*the best way*) para”. Taylor não construiu pois uma teoria geral, dedicando-se essencialmente à formulação de princípios, que encerravam em si as normalizações, as standardizações, e estudos de tempos e movimentos, durante os quais se decompunham todos os gestos, e se media ao cronómetro o tempo de duração de cada actuação. Normalizando cada tarefa e eliminando movimentos desnecessários, a eficiência do trabalho tenderia a ser total, com os ganhos temporais e económicos que daí adviriam.

Com base na sua experiência, Taylor apercebeu-se de que existiam falhas no funcionamento interno das organizações, frequentemente devido à assunção de algumas proposições sem fundamento, e que o autor referenciou (1965):

- A ideia de que o aumento de produtividade nas empresas implicará o desemprego dos operários está errada; racionalmente, é o contrário que se verifica, ou seja, se aumentar a produtividade aumentará a riqueza global. Assim, as empresas poderão pagar melhores salários, o que possibilitará aos funcionários um nível de vida

superior. Estes lucros permitirão igualmente um investimento posterior em matérias-primas e equipamentos, o que irá gerar mais emprego.

- É contraproducente a inexistência de um sistema de recompensas salariais que premeie a produtividade no trabalho de cada operário. No sistema vigente, em que um indivíduo com desempenho médio recebe o mesmo que outros com índices de rendimento superiores, os que mais trabalham deixam de o fazer, pois não são recompensados por isso. (Taylor propunha então *o homem certo no local certo*; com base numa análise científica do trabalho e das diferentes tarefas que o constituem, cada operário deveria especializar-se numa delas, o que se traduziria numa função de produção eficiente. Igualmente, os salários deveriam ser estabelecidos em função da produtividade de cada pessoa.)

- É negativo o facto de os gestores não dominarem os métodos de gestão que permitiriam controlar as tarefas da responsabilidade dos operários. Ao desconhecerem os tempos e movimentos despendidos na execução das tarefas, a compreensão entre gestores e subordinados é impossível, surgindo conflitos entre ambos.

Para Taylor, a máxima eficiência seria possível desde que as empresas implementassem uma organização científica do trabalho; o autor procurava então a eliminação do empirismo, da negligência e da irracionalidade, preconizando um estudo aprofundado e sistemático de todos os aspectos que correspondiam à execução de cada tarefa. Desta forma, poder-se-iam erradicar do processo de trabalho todos os gestos, pausas e movimentos inúteis dos operários. Também concretizou a subdivisão das tarefas noutras mais simples e elementares, fazendo com que cada funcionário executasse apenas uma parte muito específica do processo laboral, sempre procurando conjugar as capacidades e aptidões de cada ser humano com uma tarefa específica, traduzindo isso no princípio, já referenciado, de *o homem certo para o lugar certo*. Da aplicação desta ideia adviriam vantagens para a organização, que mais facilmente conseguiria atingir a eficiência máxima, mas igualmente para o trabalhador, já que, produzindo mais e melhor, receberia em consequência compensações salariais acrescidas.

Nesta linha de raciocínio, Frederick Taylor reduziu o operário a um objecto de produção, motivado apenas por recompensas económicas ou materiais; a empresa, por seu turno, conseguiria por este método reduzir todas as formas de indolência dos indivíduos. Para atingir tais objectivos, haveria no entanto que assegurar uma hierarquia formal com base numa supervisão funcional, ou seja, pressupondo a existência de vários supervisores, controlando os operários das diferentes áreas. Esta proposta de

funcionamento permitiria superar as insuficiências da autoridade hierárquica centralista, em que caberia a um só chefe o controle de todas as áreas - inevitavelmente incapaz, em termos espaço-temporais, para tal.

Deste modo, ao procurar extinguir todas as atitudes arbitrárias por parte das chefias e também alguma margem de manobra de que os operários usufruíam, entendia Taylor ser possível um aumento da produtividade e da rentabilidade das empresas. Foi através das suas construções racionais neste sentido que chegou aos Princípios de Administração Científica, a seguir apresentados (1965):

- Princípio do planeamento: traduz a necessidade de serem criados pelos órgãos superiores de gestão, métodos científicos para o estudo dos processos de trabalho, eliminando-se assim o empirismo e atitudes discricionárias das chefias intermédias, e por outro lado a indolência sistemática dos operários. O planeamento permitirá aplicar a ciência no processo de trabalho.

- Princípio da preparação: defende a selecção de cada operário de acordo com as suas aptidões específicas. Em seguida, aquele deverá ser instruído, por forma a adquirir o máximo potencial de desenvolvimento.

- Princípio do controlo: propõe o controlo sistemático dos operários por parte dos supervisores funcionais, no sentido de verificar se o seu trabalho é cumprido rigorosamente, segundo as regras previamente definidas pela Direcção.

- Princípio de separação entre concepção e execução do trabalho: cabe às chefias máximas da organização, com base nos seus conhecimentos sobre o processo científico de trabalho, concebê-lo nas diversas vertentes possíveis; pelo contrário, aos operários pede-se apenas o dispêndio de energias físicas para a execução das várias tarefas. Aos membros da Direcção compete a concepção do processo de fabrico e o estudo de métodos racionais de gestão, traduzidos na divisão do trabalho estandardizada e especializada; aos subalternos, sem conhecimentos científicos que lhes permitam conceber o processo de laboração, caberá cumprir ordens e executar tarefas pré-definidas pelos órgãos de chefia. Esta divisão de tarefas deverá ser escrupulosamente cumprida, sendo no entanto desejável que, entre as diferentes hierarquias, exista cooperação constante que permita o máximo de eficiência no processo laboral.

Estão, pois, apresentados os quatro princípios essenciais que traduzem a organização científica do trabalho, segundo Frederick Taylor.

Quase um século decorrido, as principais críticas ao taylorismo centram-se essencialmente na análise psicológica “grosseira” (Freire, 1993) que Taylor fazia dos

assalariados, que considerava apenas estimulados pelos ganhos financeiros. Este modelo também terá sofrido por parcelar ao máximo as intervenções de cada operário, cuja frustração laboral terá originado o fracasso social daquele, traduzido em fuga dos jovens ao trabalho industrial, absentismo e alta rotação de pessoal.

Permitimo-nos, porém, realçar que deverá ser afastada a ideia - algo frequente - de que o taylorismo é uma forma de exploração do homem pelo homem até às últimas consequências; a verdade é que as obras do autor revelam uma preocupação com o ser humano, no sentido de pagar sempre o salário justo, devendo a remuneração ser compensatória do trabalho e tempo que as pessoas vendem à organização. Poderemos igualmente sublinhar a rápida difusão deste modelo em todo o mundo industrializado, por exemplo pelo facto de, através dos métodos de trabalho que preconizava, qualquer indivíduo poder ser operário industrial: já não eram necessários largos anos de aprendizagem de um ofício, como até aí acontecia. Desta forma, milhões de homens e mulheres tornaram-se operários da indústria, de onde – apesar das duríssimas condições de trabalho – retiravam um rendimento regular, e acediam a outros padrões de vida.

No que à comunicação diz respeito, poderemos referenciar que, na fábrica ideal tal como Taylor a concebe, aquela se limita à mera difusão de informação no sentido descendente, seguindo a hierarquia pré-estabelecida. Os subalternos apenas têm acesso aos dados estritamente necessários à execução da sua tarefa: ordens, regras, métodos de operação; o trabalho não se desenvolve em equipa, traduzindo-se em especialização e isolamento. A organização é analisada como um sistema fechado, não comunicando com o meio envolvente para além das puras transacções comerciais. Nas palavras de Chiavenato (1994: 14), “*a ênfase nas tarefas é uma abordagem microscópica feita no nível do operário, e não no nível da empresa tomada como uma totalidade. (...) Representa o primeiro enfoque administrativo – ainda míope, limitado e reduzido a algumas poucas variáveis da realidade empresarial.*” Trata-se pois do momento inicial no estudo da Teoria da Administração, a que se segue o interesse pela estrutura organizacional.

(continua.)

BIBLIOGRAFIA

BÉON, Philippe (s.d. [1986]). *Como Desenvolver a Comunicação na Empresa*. Mem Martins, Publicações Europa-América.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (1998 [1997]). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª edição, Lisboa, Publicações D. Quixote.

CHIAVENATO, Idalberto (1998 [1976]). *Teoria Geral da Administração* (2 vols.) São Paulo, Makron Books.

DICIOPÉDIA 2000 - O Poder do Conhecimento (1999). Porto, Porto Editora Multimedia.

FERREIRA, J.M. Carvalho; [et al.] (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, Editora McGraw-Hill.

FONSECA, Abílio da (1999). *Dicionário para Relações Públicas*. Maia, Instituto Superior da Maia.

FREIRE, João (1993). *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*. Porto, Edições Afrontamento.

GÓMEZ; Felipe; RIVAS, Pallete (1989). *Estruturas Organizativas e Informação na Empresa*. Lisboa, Editorial Domingos Barreira.

INFESTAS GIL, Angel (1991). *Sociologia de la Empresa*. Salamanca, Amarú Ediciones.

MARCH, J.~G.; SIMON, H.~A. (1991 [?]). *Les Organisations: Problèmes Psycho-sociologiques*. 2^{ème} édition, Paris, Bordas.

SILVA, Carlos Alberto Lorga da (s.d.). *Comunicação nas Organizações*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa (texto não publicado).

TAYLOR, Frederick Winslow (1965 [1911]). *La Direction Scientifique des Entreprises*. Paris, Dunod.

WEBER, Max (s.d.). *Fundamentos da Sociologia*. 2ª edição, Porto, Rés - Editora.