

n.110
Abr. Mai. Jun.
2010

DIRIGIR

separata



Os caminhos da gestão
50 livros fundamentais

Os caminhos da gestão

50 livros fundamentais

Por: J. M. Marques Apolinário – Economista, membro do Conselho Editorial da *Dirigir*

A gestão e as formas organizacionais são um reflexo do progresso social. Tanto uma como outras evoluíram consoante o modo como as relações sociais foram encaradas ao longo do tempo. Nos negócios sempre existiu a preocupação de encontrar formas de melhorar a produtividade e reduzir custos. Antes de 1880 a gestão dos negócios era guiada basicamente pelo senso comum. Mas por volta de 1885, Frederick W. Taylor tornou-se um dos primeiros a estudar os métodos de trabalho, usando a ASME (American Society of Mechanical Engineers) como plataforma para a apresentação das suas ideias. De tal modo que a primeira metade do século xx foi marcada pela gestão científica do trabalho. Na segunda, Peter Drucker credibilizou a gestão como ciência. Merecem ainda destaque neste quadro de honra: McGregor e Maslow (recursos humanos), Kotler e Levit (marketing); Ansoff e Porter (estratégia), Juran e Deming (qualidade).

À frente apresenta-se uma sinopse das teorias de gestão que mais marcaram o século xx, estendendo a sua influência até aos nossos dias.



Maquiavel e Sun Tzu: os primeiros estrategas

Embora o adjetivo «maquiavélico» seja utilizado muitas vezes em sentido pejorativo, Maquiavel (Nicolau Maquiavel – 1469-1527 – foi um grande defensor das virtudes da organização do Estado. Isso torna-se patente, principalmente, em *O Príncipe*, escrito em 1513. Outra obra clássica que contém bastantes ensinamentos úteis para os modernos gestores é *A Arte da Guerra*, escrito pelo filósofo chinês Sun Tzu há mais de 2000 anos. Embora fossem escritas para guiar a estratégia militar, estas regras foram aplicadas ao planeamento estratégico dos negócios para fazer face à concorrência. Nem Maquiavel nem Sun Tzu tiveram em mente desenvolver qualquer teoria de gestão, mas os seus ensinamentos tornaram-se históricos. Atenção, pois: a gestão não é apenas um conjunto de teorias iniciadas no século xx nos Estados Unidos.

Entre centenas de livros de gestão a serem publicados todos os anos, Stuart Crainer⁽¹⁾ fez em tempos uma selecção dos 50 melhores de sempre pelo impacto que tiveram no pensamento da gestão moderno. É nesta selecção que baseamos as referências aqui apresentadas.

Alguns desses trabalhos constituem o gérmen de uma grande ideia; outros transbordam de génio. Alguns foram altamente influentes pese embora as deficiências; outros, contendo ideias que se verificaram de importância duradoura e de grande utilidade prática, não tiveram qualquer sucesso comercial. Mas, em qualquer dos casos, a amplitude e a profundidade de análise que caracterizam essas obras consagraram-nas como pilares fundamentais do pensamento de gestão e aos seus autores como os grandes mestres desta ciência.

Cada uma dessas obras foi, naturalmente, um produto do seu tempo; falou para as pessoas desse tempo. Mas todas elas resistiram à prova do tempo. Se gestores e académicos de todas as épocas regressaram sucessivamente ao estudo das mesmas, é certamente porque encontram aí a fonte de algumas verdades intemporais.

Olhando ao objecto dessas obras, pode fazer-se uma ideia de quais foram exactamente as grandes questões que ocuparam os gestores e os estudiosos ao longo do tempo. Mais do que as obras em si, é nesses temas perenes que a gestão – tanto na sua formulação teórica como na aplicação prática – assenta as suas bases. Quais são esses temas?

Gestão

O que significa ser gestor? Quais são as funções e as capacidades que distinguem os gestores dos demais elementos das organizações?

Com o achatamento da estrutura hierárquica e a multiplicação das pequenas equipas de projecto, a separação entre «gestão» e «execução» foi-se esbatendo. O facto de o posto de trabalho, dum modo, ter passado a incluir, em si, uma componente de gestão veio requerer a disseminação de competências e responsabilidades, outrora exclusivamente reservadas à gestão. Por conseguinte, não apenas os gestores de topo mas todas as pessoas cujas funções de alguma forma interferem com as decisões de gestão pode aprender com:

Barnard: *The Functions of the Executive*

Parker Follet: *Dynamic Administration*

Fayol: *General and Industrial Management*

Carnegie: *How to Win Friends and Influence People*

Drucker: *The Practice of Management*

Mintzberg: *The Nature of Managerial Work*

Semler: *Maverick*

Liderança

Qual é a diferença entre gestão e liderança? O que faz um bom líder? Os líderes nascem ou formam-se? Pode qualquer um aspirar à liderança?

Existe, evidentemente, uma diferença fundamental entre gestão e liderança. Aliás, uma crítica por vezes dirigida a certas organizações é a de sobregestão com subliderança. De facto, a história dos negócios confunde-se com a história de grandes líderes. No entanto, apesar do desenvolvimento das técnicas de gestão, os nossos conhecimentos acerca da liderança é ainda algo difuso. A liderança não tem tanto a ver com *o que se faz*, mas com a maneira *como se faz*. Enumerar os atributos dos líderes é relativamente simples; transformar burocratas em líderes é bem mais complicado. Nem todos podem ser Henry Ford, Alfredo da Silva, Belmiro de Azevedo ou Bill Gates. No entanto, o aspirante a líder sempre poderá encontrar inspiração e ajuda em:

Maquiavel: *O Príncipe*

Ford: *My Life and Work*

Burns: *Leadership*

Bennis & Nanus: *Leaders*

Watson: *A Business and Its Beliefs*





Complexidade

Qual a lógica em que assenta a racionalidade das empresas? Quais são os seus limites? Quais as vantagens e as desvantagens da dimensão e da complexidade? Dimensão e flexibilidade são mutuamente exclusivas?

Há quem advogue que a grande invenção dos tempos modernos não foi a luz eléctrica, nem o telefone, nem o computador, nem sequer é a teoria da relatividade ou a estrutura do ADN. Foi, sim, a empresa moderna. Mais do que qualquer outra, foi esta a invenção que trouxe níveis inimagináveis de prosperidade para uma percentagem crescente da população mundial. No que diz respeito às organizações, o pequeno pode ser belo mas o grande também tem as suas vantagens. A complexidade das grandes empresas multidivisionais levanta objecções. Naturalmente, a complexidade tem custos, mas a capacidade de minimizar esses custos e de maximizar os benefícios de escala têm produzido nos últimos 150 anos uma prosperidade económica sem precedentes. Como é que isso se tornou possível? Pode ver-se em:

Weber: *The Theory of Social and Economic Organization*

Sloan: *My Years with General Motors*

Chandler: *Strategy and Structure*

Goold, Alexander & Campbell: *Corporate-Level Strategy*

Pessoal

São as pessoas que devem servir as organizações ou é o inverso? Devemos confiar nas pessoas ou estas têm de ser controladas no seu trabalho? Pode um trabalho ser mais do que apenas um trabalho?

Um aspecto a ter sempre presente acerca das organizações – como alguém alertou – é que estas «são constituídas por pessoas, de alto a baixo». No entanto, num mundo cada vez mais tecnocrático e despersonalizado, esta evidência é ainda muitas vezes negligenciada. As organizações são, acima de tudo, sistemas sociais – com ênfase no social. Apesar da desumanização que tem vindo a caracterizar os processos de *downsizing* e *reengineering*, os seguintes princípios são essenciais: (1) as pessoas são o recurso mais valioso das empresas, (2) a riqueza produzida deriva mais do capital de conhecimentos do que da acumulação de capital físico, (3) todas as pessoas têm um cérebro, (4) numa sociedade aberta, onde o controlo individual é meramente relativo, tem de se aceitar como princípio que as pessoas fazem as coisas certas. Isto começou a ser entendido fundamentalmente a partir dos trabalhos de:

Belbin: *Management Teams*

Helzberg: *The Motivation to Work*

McGregor: *The Human Side of Enterprise*

Maslow: *Motivation and Personality*



Cientes

O que é que os clientes essencialmente pretendem? Quais são os fundamentos da fidelidade dos clientes? O que significa ser líder de mercado? Como podem as empresas exceder consistentemente as expectativas dos clientes?

As leis do mercado são determinantes. A «mão invisível» de Adam Smith não pára de aumentar por todo o lado o número de consumidores. Devemos compreender o seguinte: numa economia de mercado, a «mão invisível» pune todas as empresas que falham o pódio na corrida às necessidades dos clientes. A finalidade das organizações, sejam públicas ou privadas, e ao mesmo tempo a razão última da sua existência, é satisfazer os clientes. Isso foi uma realidade implicitamente compreendida por Deming e Juran. O que os clientes devem a estes dois «gurus» da qualidade é apenas comparável com aquilo que os consumidores devem a Adam Smith. Ainda assim, muitas empresas só recentemente é que aderiram à religião do cliente. Enquanto Adam Smith lançou os fundamentos económicos da economia de mercado, os professores Kotler e Levitt ajudaram milhares de empresas a operarem em função do mercado. Quem pretender perceber por que razão o mercado é o árbitro do sucesso organizacional pode informar-se através de:

Smith: *The Wealth of Nations*

Deming: *Out of Crisis*

Juran: *Juran on Planning for Quality*

Levitt: *Innovation in Marketing*

Global

O que quer dizer ser global? Devem as empresas tornar-se globais? Como é que se salvaguarda a coesão numa empresa global? Qual a importância de atender às diferenças locais? Poderão ser ignoradas?

Os negócios começaram a tornar-se globais com o advento da era industrial. Empresas como a IBM, Shell, Unilever e Nestlé há muito que se definem como cidadãs do Mundo. Mas só nas décadas mais recentes reconheceram que se deviam tornar empresas verdadeiramente globais. Para tal impõe-se gerir o mercado, organizar a produção e exercer a gestão, de forma integrada, à escala global. Amaré da globalização não é reversível. Seja através da tomada de posições de capital ou da transferência de tecnologia e capacidades de gestão, as empresas estão na linha da frente da globalização, abarcando progressivamente as economias mais isoladas. A interdependência é inevitável. Países que há uma década encaravam as multinacionais como inimigas hoje reconhecem que evitá-las é, em si mesmo, travar o desenvolvimento. Mas uma das coisas que significa ser global é

querer e ser capaz de aprender diferentes culturas de gestão. As empresas dos países ocidentais aprenderam muito com os seus concorrentes asiáticos ao longo das últimas décadas – acerca da gestão da qualidade, gestão de aprovisionamentos e desenvolvimento de produtos. Paroquialismo e arrogância são perigosas numa economia global. Em caso de interesse sobre o que significa ser global poderá elucidar-se em:

Porter: *The Competitive Advantage of Nations*

Bartlett e Ghoshal: *Managing Across Borders*

Ohamae: *The Bordless World*

Pascale & Athos: *The Art of Japanese Management*

Trompenaars: *Riding the Waves of Culture*



Futuro

Como será o Mundo no futuro? Que mudanças se poderão esperar no contexto da gestão? Podemos preparar-nos para elas?

Alguns gestores e, na verdade, algumas empresas, parecem ser mais prescientes do que outras – parece que cheiram os ventos da mudança. Agem enquanto as outras reagem. No entanto, não há bolas de cristal. Se a Divina Providência revela o futuro a alguém, não é certamente aos gestores de empresa. Há pessoas, porém, que dispõem de uma grande visão periférica – vêem coisas que já estão a acontecer sem que a maioria das pessoas tenha disso consciência. Drucker, Handy e Toffler, cada um no seu próprio tempo, chamaram a nossa atenção para o ponto de viragem que separa o passado do futuro. Hamel e Prahalad mostrou-nos como detectar o futuro. As seguintes obras ensinam a usar a lente telescópica para perscrutar o futuro:

Drucker: *The Age of Discontinuity*

Handy: *The Age of Unreason*

Toffler: *The Third Wave*

Hamel & Prahalad: *Competing for the Future*

Renovação

Quais são os segredos da vitalidade organizacional permanente? Por que razão algumas empresas prosperam com a mudança, enquanto outras soçobram por causa dela? É possível reorientar as energias no seio de uma grande empresa?

O maior desafio para qualquer empresa, qualquer que seja a sua dimensão, é, porventura, manter a sua importância em contexto de mudança, como o que se verifica actualmente. Nunca o fosso entre velhas soluções e novos problemas foi tão grande. Jamais tantas empresas se viram obrigadas a adaptarem-se às novas condições da envolvente em que trabalham. Isto não é surpresa



– o futuro agora acontece mais depressa do que antigamente. Razão por que a «mudança organizacional» se tornou um negócio em crescimento para os consultores e gurus da gestão. Mas a questão essencial pode ser considerada em dois planos: (1) como revitalizar empresas em dificuldade; (2) como preservar a vitalidade em empresas normalmente bem sucedidas. É evidente que a segunda hipótese é bem mais interessante do que a primeira. Tão evidente quanto isto: melhor do que curar-se de uma doença grave é o paciente não adoecer. Algo mais do que cuidados preventivos poderá ser encontrado em:

Kanter: *The Change Masters*

Peters & Waterman: *In Search of Excellence* (um apelo à renovação)

Pascale: *Managing on the Edge*

Peters: *Liberation Management*

Schein: *Organizational Culture and Leadership*

Argyris & Schon: *Organizational Learning*

Senge: *The Fifth Discipline*



Concorrência

Como criar condições de competitividade permanente? Quais são as melhores estratégias para vencer a concorrência num mercado competitivo? Como se podem realizar lucros mais elevados num determinado sector ou segmento de actividade?

Apesar das novas formas de cooperação empresarial, o facto é que o mercado permanece um tipo de lugar brutalmente darwiniano. Claro que a concorrência não exclui a colaboração, mas até quando colaboram as empresas competem umas com as outras no reforço das suas competências, na maximização dos ganhos, e que mais não seja competem em orientar a parceria para a maximização dos seus próprios interesses. Se, como alguém disse, a guerra é a diplomacia através de outros meios, também a colaboração empresarial é competição por outros meios. Num mundo de escassos recursos a competição será

sempre peculiar, seja aos micróbios seja às multinacionais. A competição é tão antiga quanto o próprio género humano – desde que foi desferido o primeiro soco numa disputa de propriedade até às sofisticadas batalhas jurídicas sobre direitos de propriedade. Claro que o objectivo da competição é sempre o mesmo – alcançar o ponto mais elevado da montanha, dominar as ameias do castelo ou conceber o melhor sistema operacional para computador pessoal à venda no mercado. Portanto, competir é obrigatório. E poucos podem explicar isso melhor do que:

Sun Tzu: *The Art of War*

Porter: *Competitive Strategy*

Eficiência

Como se pode conseguir mais com menos? Como maximizar o rácio outputs/inputs? Como produzir ao menor custo de produção possível no mercado?

Numa economia global, simplesmente não há lugar onde esconder a ineficiência. Muita competição, embora certamente não toda, é focada na compressão dos custos. Fredericck Winslow Taylor teria adorado Wal-Mart, Sony ou a Federal Express – símbolos modernos da eficiência empresarial. Champy & Hammer têm sido igualmente fervorosos apóstolos da eficiência empresarial. Nas décadas que se aproximam, o Mundo deverá tornar-se ainda menos tolerante em relação à ineficiência. Com o progresso das tecnologias de informação, os clientes terão informação cada vez mais perfeita sobre os preços. Além disso, é expectável que os grandes clientes coloquem cada vez mais as suas necessidades em concurso aberto: «Quero isto, quem me pode fornecer ao menor custo possível?» No entanto, o objectivo empresarial não é simplesmente a minimização do custo, deverá ser sobretudo a maximização do valor. As empresas que competem somente em termos de custo e não cuidam de oferecer aos clientes vantagens específicas encontrarão dificuldades, se não impossibilidade, em ganhar dinheiro. Nenhum cliente compra apenas com base no menor custo. As seguintes obras tratam deste tema:

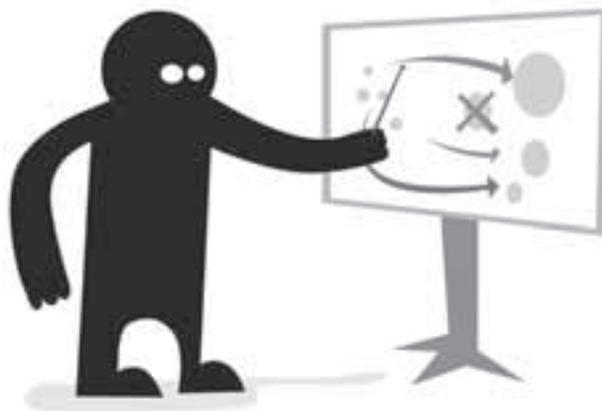
Taylor: *Cientific Management*

Champy & Hammer: *Reengineering the Corporation*

Estratégia

Para onde queremos ir? Qual é a nossa missão? O que nos une? O que pretendemos fazer? Em quê e como poderemos vencer?

Eis exemplos de questões estratégicas. As respostas poderão ser difíceis de encontrar. O planeamento tradicional não responde a estas questões. Tal como Henry Mintzberg assinalou,



o planeamento só por si elabora planos, não define estratégias. Apesar de todos sabermos reconhecer uma estratégia brilhante quando a vemos, desconhece-se como é que as grandes estratégias surgem. Apesar de todo o aparato surgido em torno da estratégia empresarial (técnicas de planeamento, empresas de consultoria, cursos de MBA), o facto é que não existe uma teoria estruturada sobre a estratégia. Talvez o melhor conselho a seguir nesta matéria seja informar-se, informar-se, informar-se... e esperar que a inspiração bata à porta. Quanto à primeira parte do conselho, poderemos começar por aqui:

Ansoff: *Corporate Strategy*

Mintzberg: *The Rise and Fall of Strategic Planning*

Ohmae: *The Mind of the Strategist*

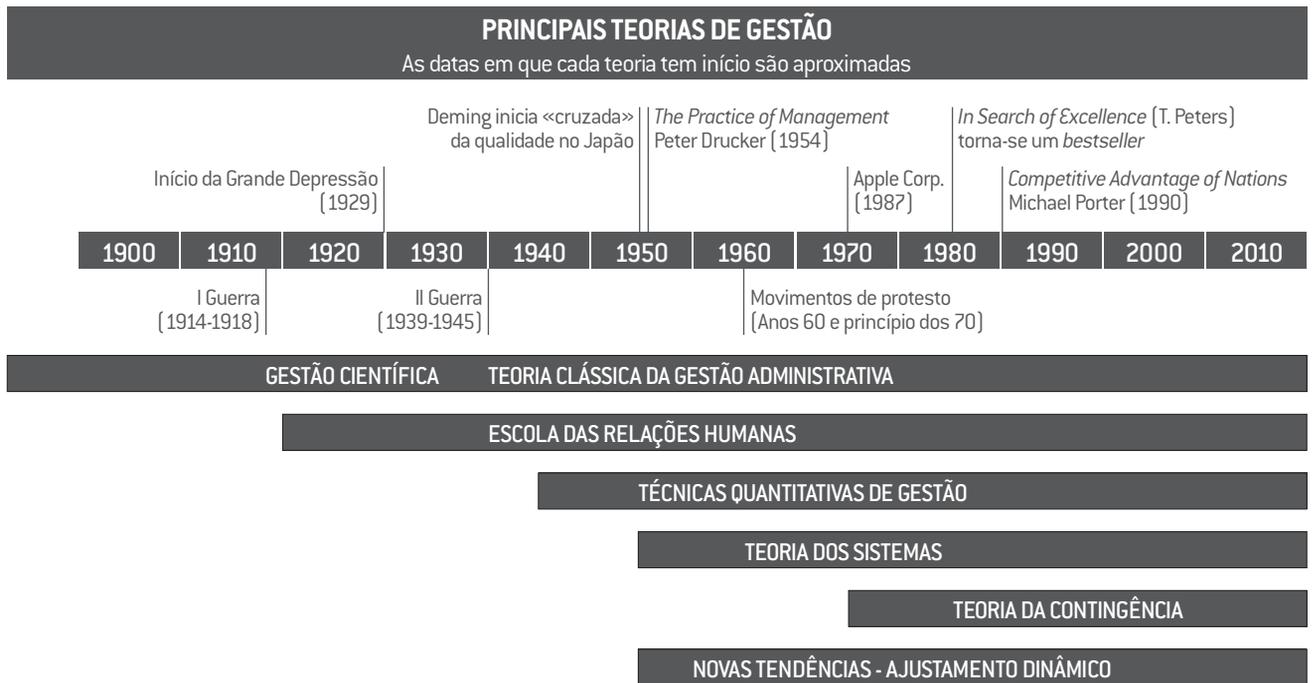
Hamel & Prahalad: *Competing for the Future*

Baseado em *The Ultimate Business Library – 50 Books That Made Management*, por Stuart Crainer, Capstone, 1998.

Stuart Crainer

É escritor, jornalista e cronista de gestão, de origem inglesa, que colabora regularmente com as revistas *Financial Times* e *Management Today*. Sempre atento às novas tendências da gestão, Stuart Crainer trabalhou com, e entrevistou, os principais gurus de gestão. Foi com o livro *Financial Times Handbook of Management* que criou um nicho de mercado na literatura de gestão que se revelou bastante rentável: o da compilação dos melhores livros – *The Ultimate Business Library* (1998) –, melhores citações – *The Ultimate Book of Business Quotations* (1998) – e gurus – *The Ultimate Business Guru Book* (1998).

OS CAMINHOS DA GESTÃO



Adaptado de *Management*, Stoner, Freeman e Gilbert, Jr, Prentice-Hall Internacional, 6ª edição, pág. 33.

Gestão Científica

A gestão científica surge em parte da necessidade aumentar a produtividade. No início do século xx, nos Estados Unidos a oferta de mão-de-obra qualificada era insuficiente. Para melhorar a produtividade, a solução encontrada foi aumentar a eficiência dos trabalhadores. Foi então que, entre 1890 e 1930, Frederick W. Taylor e outros formularam os princípios de gestão científica pelos quais se pretendia encontrar objectivamente, em cada caso, o método mais eficiente para executar o trabalho e, em função disso, seleccionar, treinar e motivar devidamente os trabalhadores. O sistema de compensações de Taylor previa o pagamento de salários mais elevados aos trabalhadores mais eficientes.

Teoria Clássica da Gestão Administrativa

A teoria clássica da gestão administrativa nasce devido à necessidade de directrizes para enquadrar a gestão de organizações complexas como eram as fábricas. Henry Fayol (1841-1925), geralmente considerado o pioneiro desta teoria, debruçou-se sobre a organização no seu todo e concentrou-se no estudo das funções de gestão, segundo ele a mais negligenciada das actividades empresariais.

Escola das Relações Humanas

A Escola das Relações Humanas surgiu, em parte, porque a abordagem clássica não correspondeu às expectativas de

acréscimo de produtividade e, por outro lado, também não se mostrou propícia ao estabelecimento de relações de trabalho suficientemente harmoniosas. Nestas circunstâncias, um grupo de especialistas em sociologia, psicologia e áreas afins veio colocar a ênfase nas relações humanas e, conseqüentemente, propor formas mais eficazes de gerir as pessoas no âmbito das organizações. A teoria das relações humanas surge em torno das contribuições de George Elton Mayo (1880-1949), psicólogo industrial australiano. A McGregor (1906-1964) também coube posteriormente um trabalho pioneiro na formulação de uma nova teoria de gestão democrática baseada nos novos conceitos de motivação humana.



Técnicas Quantitativas de Gestão

No início da Segunda Guerra Mundial, a Grã-Bretanha viu-se perante um conjunto de problemas novos e complexos de administração militar que precisava desesperadamente de resolver. Reunindo um conjunto de competências multidisciplinares – matemáticos, físicos e outros cientistas –, constituiu então as primeiras equipas de Investigação Operacional. Após alguns anos, os procedimentos de investigação operacional foram transpostos para as empresas.

Equipas formadas por especialistas das várias disciplinas relevantes concebem um modelo matemático através do qual são evidenciados todos os factores que interferem no problema e a forma como se inter-relacionam. Estas técnicas ganharam popularidade graças a dois fenómenos ocorridos na pós-guerra: primeiro, o desenvolvimento de computadores potentes capazes de tratar de forma integrada os problemas das organizações cada vez mais complexas e de maior dimensão. Segundo, a implementação destas técnicas na Ford Motor Company, nos anos 50 e 60, por Robert Macnamara.

Teoria dos Sistemas

O contributo dos sistemas assenta na aplicação à gestão da teoria geral dos sistemas desenvolvida por Bertalanffy. Em vez de tratar separadamente os vários sectores da organização, a teoria dos sistemas encara a organização como um único sistema, isto é, conjunto de elementos (subsistemas, órgãos) a funcionar em interacção para uma finalidade comum. Além de considerar a organização como um todo, este tipo de abordagem requer ainda a ponderação dos efeitos sobre (e da) envolvente externa, ou ambiente organizacional. Barnard, no seu livro *As Funções do Executivo*, publicado em 1938, afirma que a função do executivo (qualquer tipo de gestor ou supervisor) é manter um sistema de cooperação e de esforços coordenados. Para Barnard, a cooperação entre os indivíduos é a pedra-chave da eficácia organizacional, considerando que a liderança é o meio de alcançar aquela cooperação.

Teoria da Contingência

Na primeira metade do século xx, os teóricos da gestão e organização tendiam a ignorar o ambiente em que as organizações operavam e argumentavam com o carácter universalista da *one best way*. A teoria da contingência foi desenvolvida contra esse padrão universal. As premissas da teoria da contingência são baseadas no argumento de que a sobrevivência de uma organização depende do seu eficiente e eficaz desempenho óptimo que, por sua vez, pode ser conseguido se a organização responder *apropriadamente* às exigências do seu ambiente.

O termo *apropriadamente* resulta do encontro entre as características estruturais e contextuais e outras variáveis do ambiente, como referem Lawrence e Lorsch ^[2].

NOVAS TENDÊNCIAS DA GESTÃO – O «Compromisso dinâmico»

É cómodo ter uma teoria na qual se confie. Pelo menos, enquanto assim acontecer não há pressa na pesquisa de soluções alternativas, a não ser que as circunstâncias mudem profunda e aceleradamente, como nos tempos que correm. Em períodos de mudança importa dar espaço à reflexão e à experimentação, seja na busca das formas de organização, seja na formulação de novas soluções de gestão, mais eficazes no novo contexto. Ao que tem sido antecipado pelos especialistas, cada vez mais, no futuro, as empresas irão operar num quadro de mundialização da produção, abertas ao mundo em matéria de mercados, produtos, serviços, concorrência, técnicas, capitais. A competitividade será absolutamente determinante e as atenções centrar-se-ão no cliente.

O recurso económico mais restritivo já não será o capital mas o factor humano, cada vez mais valorizado nas suas competências profissionais. Pouco interessará a tradicional acumulação de bens de produção se faltar o *know-how*. Adquirir bons conhecimentos de base, dominar os saberes e as técnicas actuais, aprender a pensar e tirar partido da criatividade será fundamental. Para alcançar estes progressos, confia-se na gestão dos recursos humanos; espera-se que o trabalho possa vir a garantir uma componente realização humana e que haja partilha razoável dos frutos produzidos.

Enfatizando a actual fase evolutiva das relações organizacionais, alguns autores usam a expressão «compromisso dinâmico» como designação genérica para as novas formas de abordagem que têm vindo a ser ensaiadas no plano da gestão. «Dinâmico» – o oposto de estático – implica aqui mudança contínua, desenvolvimento, acção; «compromisso» – o oposto de alheamento, indiferença – implica envolvimento, cooperação e empenhamento.

Seis grandes temas, podemos dizer assim, estão a emergir no âmbito desse «compromisso dinâmico», constituindo potencialmente outras tantas linhas estruturantes da futura teoria de gestão: (1) novos ambientes organizacionais, (2) ética e responsabilidade social, (3) globalização, (4) inovação e reinvenção das organizações, (5) cultura e multiculturalismo, (6) gestão do conhecimento.

50 LIVROS QUE MARCARAM OS CAMINHOS DA GESTÃO

Pré-história da gestão

Sun Tzu	<i>The Art of War</i>	[500 a. C.]
Nicolau Maquiavel	<i>The Prince</i>	[1513]
Adam Smith	<i>The Wealth of Nations</i>	[1776]

1900-1929

Frederick W. Taylor	<i>The Principles of Scientific Management</i>	[1911]
Henry Fayol	<i>General and Industrial Management</i>	[1916]
Henry Ford	<i>My Life and Work</i>	[1923]

Anos 30

Dale Carnegie	<i>How to Win Friends and Influence People</i>	[1937]
Chester Barnard	<i>The Functions of the Executive</i>	[1938]

Anos 40

Mary Parker Follett	<i>Dynamic Administration</i>	[1941]
Max Weber	<i>Theory of Social and Economic Organization</i>	[1947]

Anos 50

Abraham Maslow	<i>Motivation and Personality</i>	[1954]
Peter F. Drucker	<i>The Practice of Management</i>	[1954]
C. N. Parkinson	<i>Parkinson's Law</i>	[1958]
Frederick Herzberg	<i>The Motivation to Work</i>	[1959]

Anos 60

Douglas McGregor	<i>The Human Side of Enterprise</i>	[1960]
Ted Levitt	<i>Innovation in Marketing</i>	[1962]
Alfred Chandler	<i>Strategy and Structure</i>	[1962]
Thomas Watson Jr.	<i>A Company and its Beliefs</i>	[1963]
Alfred P. Sloan	<i>My Years with General Motors</i>	[1963]
Igor Ansoff	<i>Corporate Strategy</i>	[1965]
Philip Kotler	<i>Marketing Management</i>	[1967]
Peter F. Drucker	<i>The Age of Discontinuity</i>	[1969]

Anos 70

Robert Townsend	<i>Up the Organization</i>	[1970]
Henry Mintzberg	<i>The Nature of Managerial Work</i>	[1973]
Chris Argyris & Donald Schon	<i>Organizational Learning</i>	[1978]
James MacGregor Burns	<i>Leadership</i>	[1978]

Anos 80

Michael Porter	<i>Competitive Strategy</i>	[1980]
Alvin Toffler	<i>The Third Wave</i>	[1980]
Richard Pascale & Anthony Athos	<i>The Art of Japanese Management</i>	[1981]
Tom Peters & Robert Waterman	<i>In Search of Excellence</i>	[1982]
Kenichi Ohmae	<i>The Mind of the Strategist</i>	[1982]
W. Edwards Deming	<i>Out of the Crisis</i>	[1982]
Rosabeth Moss Kanter	<i>Change Masters</i>	[1983]
Meredith Belbin	<i>Management Teams</i>	[1984]
Warren Bennis & Burt Nanus	<i>Leaders</i>	[1985]
Edgar Schein	<i>Organizational Culture and Leadership</i>	[1985]
Joseph M. Juran	<i>Juran on Planning for Quality</i>	[1985]
Christopher Barlett & Sumantra Ghoshal	<i>Managing Across Borders</i>	[1989]
Charles Handy	<i>The Age of Unreason</i>	[1989]

Anos 90

Kenichi Ohmae	<i>The Borderless World</i>	[1990]
Michael Porter	<i>The Competitive Advantage of Nations</i>	[1990]
Richard Pascale	<i>Management on the Edge</i>	[1990]
Peter Senge	<i>The Fifth Discipline</i>	[1990]
Tom Peters	<i>Liberation Management</i>	[1992]
Ricardo Semier	<i>Maverick!</i>	[1993]
James Champy & Michael Hammer	<i>Reengineering the Corporation</i>	[1993]
Fons Trompenaars	<i>Riding the Waves of Culture</i>	[1993]
Henry Mintzberg	<i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i>	[1994]
Michael Gold, Andrew Campbell & Marcus Alexander	<i>Corporate-Level Strategy</i>	[1994]
Gary Hamel & C. K. Prahalad	<i>Competing for the Future</i>	[1994]

NOTA

^[1] STUART Crainer, *The Ultimate Business Library*, Capston, 1997.

^[2] LAURENCE, P. R.; LORSCH, J. W., *Organization and environment: managing differentiation and integration*, 1967.

