

O CAPITAL HUMANO É IMPORTANTE PARA O SUCESSO DOS NEGÓCIOS?

Prof. Dr. Paulo Rogério de Medeiro

paulo.medeiros4@fatec.sp.gov.br✉

FATEC BARUERI - SP

RESUMO: As rápidas mudanças que ocorrem no mundo e a alta velocidade que impõe a transformação a partir da tecnologia, globalização, crescimento lucrativo e demandas do consumidor colocam em pauta a competência da força de trabalho como fator imprescindível para o êxito das organizações. A preocupação com o futuro faz parte da agenda das empresas, mas os gestores valorizam de fato o capital humano como parceiro para o sucesso dos negócios? O objetivo deste estudo é buscar uma resposta para este questionamento.

PALAVRAS-CHAVE: administração; administração científica; escola clássica da administração; enfoque comportamental.

HUMAN CAPITAL IS IMPORTANT FOR BUSINESS SUCCESS?

ABSTRACT: The fast changes occurring in the world, the high speed of transformation required by technology, globalization, profitable growth, and consumer demand emphasize the competence of the workforce as an essential factor for the success of organizations. Concern for the future is on the agenda of companies, but do

managers really value human capital as a partner for business success? The objective of this paper is to find the answer to this question.

KEYWORDS: Business Administration; Scientific Management; Classical School Of Management; Behavioral Approach.

1 INTRODUÇÃO

Com as rápidas mudanças que ocorrem no mundo todo, o trabalho em si está em processo de redefinição. A alta velocidade que leva à transformação a partir da tecnologia, globalização, crescimento lucrativo e demandas do consumidor colocam em pauta a competência da força de trabalho e as capacidades organizacionais (ULRICH, 2001). Subjacentes a estas iniciativas estão as maneiras pelas quais as organizações conseguem desenvolver suas capacidades e competências de

entendimento, influência e inventividade, visando construir o futuro e, principalmente, as organizações não poderão dispensar seus recursos humanos, tampouco um planejamento que as conduzam do curto ao longo prazo (ASHKENAS, ULRICH, JICK & KERR, 2002).

Assim, há um clamor pela necessidade da participação da área de recursos humanos (RH) no planejamento estratégico das empresas (ARMSTRONG, 1987; GEORGIADES, 1990; LIVY, 1988) e uma advertência:

[...] a administração de recursos deve estar ajustada às estratégias do negócio, as políticas de pessoal devem estar integradas entre si e os valores dos gerentes de linha devem estar suficientemente integrados e alinhados com a filosofia de pessoal para assegurar que eles implementarão as políticas e práticas de pessoal (GUEST & HOQUE, 1994, p. 44).

A preocupação com o futuro faz parte da agenda das empresas que almejam ter sucesso nos negócios em que atuam, mas será que todas acreditam no capital humano como parceiro desse sucesso? Este estudo tratará, primeiramente, de entender, a partir da revisão bibliográfica, a Revolução Industrial e o impacto no conhecimento administrativo, os principais conceitos desenvolvidos por Frederick W. Taylor e Henri Fayol, o movimento de administração científica e

da escola clássica da administração, bem como o enfoque comportamental, tudo para se ter uma resposta adequada para o problema abordado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ADMINISTRAÇÃO

A palavra administração é utilizada tão frequentemente no dia a dia que parece não haver dúvidas sobre o seu significado. O mesmo acontece com os termos administrador, gerente, eficiência e eficácia - todos explicam sua importância dentro do campo da administração.

O enfoque da administração enfatiza os métodos de trabalho, a maneira como as corporações se organizam e a eficácia e a eficiência dos recursos disponíveis - estas características permeiam a administração científica, o processo de administrar e uma parte das teorias relacionadas às empresas.

As necessidades, interesses e sentimentos das pessoas que atuam nas empresas ficam em plano secundário ou sequer estão entre as preocupações de quem adota exclusivamente o enfoque técnico.

Assim, durante vários anos se privilegiou o desenvolvimento e o ensinamento das técnicas de gestão em detrimento ao entendimento do fator humano dentro das organizações.

2.2 REVOLUÇÃO INDUSTRIAL

A Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII, foi um produto da invenção das máquinas a vapor e marcou o início da história da administração, transformando a produção e impondo a necessidade da criação e aplicação de conhecimentos administrativos. Na maior parte do tempo que a antecedeu, a história da administração foi predominantemente baseada na dos países, das cidades, dos governantes, dos exércitos e das organizações religiosas. Mas, a partir do século XVIII, o desenvolvimento da administração foi influenciado pelo surgimento de um novo personagem social - a empresa industrial e algumas das principais tendências administrativas, aceleradas pelo aparecimento deste tipo de organização, tais como a mudança do sistema artesanal para o da produção através do operário especializado, da fabricação familiar para o surgimento das fábricas, da falta de proteção dos trabalhadores para a organização em sindicatos e de conceitos rudimentares de administração para a consolidação da administração como área de conhecimento (MAXIMIANO, 2012).

As práticas administrativas no início da Revolução Industrial eram rudimentares e a qualidade dos produtos era precária e variável,

vigorando o princípio de que cabia ao comprador inspecionar o que comprava. Pagavam-se baixos salários aos trabalhadores e se utilizavam capatazes para fazer o rígido controle da mão de obra. As grandes fábricas, que surgiam neste período, e a preocupação com a eficiência atraíram a atenção de pessoas que lançaram as bases da ciência econômica e das teorias da administração.

Um dos estudiosos do período, Adam Smith, mostrou grande interesse por questões de natureza administrativa. Sua análise da fabricação de alfinetes, com a qual faz apologia da divisão do trabalho, foi uma contribuição clássica para o entendimento das características, vantagens e problemas criados pela Revolução Industrial – observou-se que nesta fabricação a produtividade do trabalhador individual havia aumentado 240 vezes (SMITH, 1996).

Mill (2004) apontou a necessidade de se reduzir ao mínimo o número de tarefas de cada trabalhador a fim de aumentar a velocidade e a eficiência no trabalho e, assim, se antecipou aos problemas que seriam atacados por Frederick W. Taylor, ao sugerir que tempos e movimentos deveriam ser analisados e sistematizados para se alcançar a produção através da combinação mais eficiente. Estas eram algumas das ideias inovadoras e experiências vividas

que mostravam que a administração encontraria, em breve, as condições ideais para se transformar num corpo organizado de conhecimento, alcançando a estatura de uma disciplina – corrobora esta afirmação a criação, em 1881, da primeira escola de administração do mundo, a partir da doação de 100.000 dólares de Joseph Wharton, um dos mecenas que financiaria as experiências de Taylor.

2.3 MOVIMENTO DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A passagem para o século XX marcou o início de um grande avanço para a administração. Este avanço foi impulsionado pela expansão da Revolução Industrial na América do Norte, especificamente nos Estados Unidos da América (EUA), país que permitiu a criação de uma nova realidade para as organizações.

A quantidade de trabalhadores nos EUA saltou de 2.700.000 em 1880 para 4.500.000 em 1900 e 8.400.000 funcionários em 1920. Este contingente de empregados era alocado em atividades industriais - o setor mais industrializado era o siderúrgico e, com o passar dos anos, foi ultrapassado pelo automobilístico, cujo ícone era a fábrica da Ford, em River Rouge (Deaborn em Michigan - EUA) com 70.000 empregados. Para suportar esta escala de operações se exigiu o

desenvolvimento de métodos novos para administrar uma empresa. O precursor desta fase foi Frederick W. Taylor ao transformar a administração num corpo distinto de conhecimentos, em seguida Henry Ford contribuiu de maneira prática ao criar a linha de montagem móvel – estes dois estudiosos deram origem ao movimento da administração científica ou escola clássica em conjunto com Max Weber, apesar deste último se preocupar mais em estudar o tipo ideal de burocracia e suas disfunções e muito menos o processo administrativo (MAXIMIANO, 2012).

Os estudos realizados por Taylor e Ford mostraram que havia preocupação com alguns temas correlatos à gestão de pessoas, tais como recrutamento e seleção, remuneração e treinamento, ou por assim dizer do capital humano.

Ainda mais, propuseram mudanças nas responsabilidades dentro da empresa. A principal mudança foi a criação de um departamento de planejamento, composto basicamente por engenheiros que conheciam o negócio de atuação, ao qual caberia o trabalho, eminentemente intelectual, de estudar e propor os aprimoramentos no chão de fábrica (TAYLOR, 1995). Esta ideia, apesar de ter sua justificativa no passado, prevalece ainda hoje em várias indústrias e criou um efeito colateral que se perpetua nas organizações, ou seja, planejar é uma

atividade intelectual que é de responsabilidade de poucos empregados que tenham conhecimento técnico sobre o objetivo principal de atuação da corporação. Outra mudança preconizada foi a de que administrar era uma atividade em que se requeria ter uma equipe especializada para gestão.

A organização de qualquer grande empresa industrial moderna e bem-sucedida é uma combinação dos princípios propostos por Taylor e das técnicas criadas por Ford. Mais do que isso, grande parte da sociedade industrial está assentada em alicerces que estes dois homens construíram (SHELDRAKE, 1996).

2.3 A ESCOLA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

A eficiência de um sistema industrial foi o objetivo dos estudos de Taylor, seguido por seu contemporâneo Henry Ford, porém um estudioso francês chamado Henri Fayol, em seu livro *Administração Geral e Industrial* publicado em 1916, introduziu pela primeira vez a divisão clássica das funções do administrador em cinco etapas: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, além de mencionar que a administração é função distinta das demais da empresa, como finanças, produção e distribuição, entre outras. Fayol (1994) relatou que administrar era uma atividade comum a

todos os empreendimentos humanos (família, negócios, governo, entre outros) que exigiam algum grau de planejamento, organização, comando, coordenação e controle divididos em seis atividades:

- Técnica (produção e manufatura);
- Comercial (compra, venda e troca);
- Financeira (procura e utilização de capital);
- Segurança (proteção da propriedade e das pessoas);
- Contabilidade (registro de estoques, balanços, custos e estatísticas);
- Administração (planejamento, organização, comando, coordenação e controle), ou seja, o papel gerencial por excelência.

A função de recursos humanos, nos primórdios, denominada administração de pessoal, estava ligada à área de contabilidade e era necessária para gerir os registros dos trabalhadores com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto, além de permitir apontar os custos de produção ligados às pessoas - nesta fase da industrialização a mão de obra era um componente preponderante no custo produtivo. Esta atividade, ao ser criada, possuía uma importância secundária e

não primária em comparação aos outros processos administrativos.

Assim, a administração científica e a escola clássica de administração incutiram duas características no DNA organizacional que perduram até a atualidade: planejar é uma tarefa para poucos e administrar pessoas não era uma atividade principal, mas secundária. Estes aspectos causaram danos severos à modelagem da atuação da área de recursos humanos dentro das organizações.

2.5 ENFOQUE DA ADMINISTRAÇÃO

Para entender o que significa administração (management) é preciso ir além da interpretação da própria palavra. É preciso também compreender o papel que ela desempenha para as organizações. Objetivos, decisões e recursos são conceitos-chaves na definição de administração. Administrar envolve tomar decisões sobre a utilização de recursos para atender objetivos estabelecidos. Administrar é um ato inerente a qualquer situação em que haja pessoas utilizando recursos para atingir algum tipo de objetivo. Administrar as organizações e assegurar a eficácia e eficiência das organizações é a principal atividade do administrador (MAXIMIANO, 2012).

Como descrito, o personagem mais importante que sistematizou e

divulgou as ideias sobre o processo administrativo, conduzido por gerentes, foi Henry Fayol. Para ele, a empresa estaria dividida em seis funções ou atividades distintas: técnica, comercial, financeira, segurança, contabilidade e administração, sendo que a atividade mais importante seria a administrativa, pois seria a responsável por:

- Planejar (examinar o futuro e traçar um plano de ação e médio e longo prazo);
- Organizar (criar uma estrutura humana e material para realizar o empreendimento);
- Dirigir (manter o pessoal em atividade em toda a empresa e reunir, unificar e harmonizar toda a atividade e esforço);
- Controlar (cuidar para que tudo se realize de acordo com os planos e as ordens).

Fayol (1994, p. 75) considerava “[...] a empresa como um sistema racional de regras e de autoridade, que justificava a sua existência na medida em que atendia ao objetivo primário de fornecer valor, na forma de bens e serviços, a seus consumidores”.

Outros estudiosos contribuíram para consolidar as atividades englobadas pela administração, mas nenhum deles foi tão importante quanto Fayol para a sua definição e sistematização - a administração se preocupa com a racionalidade em busca

do atendimento dos objetivos de negócios e, por esta razão, fomenta o desenvolvimento de técnicas primárias ligadas à busca da eficiência e eficácia da empresa, garantindo um perfeito controle das atividades. Assim, a racionalidade, ou a objetividade, é o enfoque principal da administração.

2.6 ENFOQUE COMPORTAMENTAL

O enfoque comportamental se baseia no fato de que as organizações são sistemas sociais formados por pessoas como integrantes de grupos que possuem necessidades, sentimentos, atitudes e comportamentos distintos. Estudá-lo privilegia entender os seguintes aspectos:

- Como funciona o sistema social da organização (formal e informal);
- Como funciona o sistema social da organização (formal e informal);
- As pessoas como indivíduos e as características que tornam cada uma diferente das demais e o respectivo impacto desta singularidade sobre o desempenho dos negócios.

O objetivo implícito do enfoque comportamental é fornecer instrumentos para administrar organizações a partir do conhecimento sobre o comportamento dos indivíduos.

O enfoque comportamental, originado no movimento das relações humanas, ocorreu em meados de 1920, e o principal estudioso foi Elton Mayo que propôs um rearranjo na relação entre empregados e empregadores. A escola clássica operava à base da força e da autocracia, já a de relações humanas buscava aumentar a produtividade pela eliminação dos conflitos e de seus respectivos custos.

Nasce, neste momento, o Homo Social em substituição ao Homo Economicus da escola científica (DAVIS & NEWSTROM, 1989).

No novo modelo de gerência desenvolvido para mediar a relação entre empregados e empregadores, a ordem era se preocupar com o indivíduo, com suas necessidades e outras variáveis com as quais, até aquele momento, ninguém estava absolutamente preparado. Todavia, apesar das dificuldades encontradas à época e do despreparo dos gerentes, o movimento foi mantido até evoluir para uma segunda fase: o behaviorismo, o qual, embora fundamentado também no comportamento e na busca do entendimento do que gera a satisfação e a motivação no ser humano, era uma crítica à escola de relações humanas que, pela sua singeleza e empirismo, entendia que a simples satisfação no trabalho poderia gerar, por si só, a eficiência tão procurada (MAYO, 2010).

A maioria dos estudos surgidos a partir do enfoque comportamental foi construída a partir da utilização de conceitos e ferramentas de áreas ligadas às Ciências Humanas, tais como psicologia, filosofia, sociologia, antropologia etc. Este arsenal de conhecimento foi utilizado em razão da necessidade de se conhecer a realidade imposta pelo comportamento humano, e, adicionalmente, se tinha o desejo de se compreender como agir e ter domínio sobre todas as variáveis endógenas e exógenas aos processos em que aquela realidade estava envolvida. Isso poderia resultar em aquisição de uma bagagem cognitiva adequada para se poder garantir essa interferência, no mínimo, menos acidental e casuística.

Entretanto, de fato, isto não ocorreu pois, apesar da riqueza e da importância do enfoque comportamental, o seu conteúdo se mostrava subjetivo e, conseqüentemente, difícil de se utilizar pelos administradores na busca da eficácia e da eficiência das organizações.

2.7 A ADMINISTRAÇÃO (MANAGEMENT) E A BUSCA DO CONTROLE

O objetivo final da administração é gerar riqueza para os acionistas (SELLERS, 1992). Assim, a busca constante de qualquer empresa é a

excelência gerencial (HITT et al., 1989) e esta é atingida pela “crença de que a eficiência dos gerentes é alcançada através de atividades tangíveis e identificáveis para que haja a devida quantificação (ou mensuração), portanto acompanhamento, e aprendizagem para a melhoria contínua” (HALES, 1986, p. 88).

Ainda mais, são necessárias estruturas de especialização e hierarquia nas organizações para se alcançar a almejada eficiência e sucesso na condução dos negócios, bem como práticas rotineiras que limitam o conteúdo e o fluxo de informações e que levam às tomadas de decisões. Como resultado imediato, há pessoas dentro das organizações com fronteiras de atuação definidas, trabalhando com modelos simplificados da realidade e que possuem um controle absoluto dos resultados de suas atividades. A esse respeito, Braverman menciona que “o management tem transformado a administração, pois ele é um processo de trabalho com o propósito de controlar a corporação e conduzir, além de tudo, o trabalho como um processo exatamente análogo ao processo de produção” (1974, p. 267).

Aliás, estas são as características que demonstram que o management vem se tornando um conjunto complexo de técnicas objetivas, previsíveis e funcionais e que visam, sobretudo, o controle da gestão

dos negócios. O controle, através de suas técnicas, se reduz a dispositivos de monitoração para que a gestão faça a checagem dos progressos, garantindo que as ações ocorram como planejadas, corrigidas, caso necessário, e assegurando que tudo se desenvolva como o apropriado (O'REILLY & CHATMAN, 1996).

Pfeffer (1997, p. 100) corrobora esta dedução ao mencionar que “[...] o controle é visto como uma atividade essencial para a gestão e empresa e, portanto, é foco implícito de muitos estudos organizacionais”. Pela natureza do management, em sua busca incessante pela previsibilidade e controle, não há espaço para se incluir discussões sobre tudo o que é comportamental, dado que este aspecto não garante qualquer previsibilidade e objetividade, tampouco controle. Assim, por razões históricas, a área de recursos humanos não é vista como integrante direta do management da empresa, mas como uma atividade secundária para a organização (LAWLOR, 1976 apud DUNNETTE, 1976).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Revolução Industrial, ocorrida no século XVIII, criou a necessidade de se aplicar um arcabouço de conhecimentos administrativos enfocados na busca da eficiência produtiva a partir da divisão das etapas

de trabalho em tempos e movimentos.

No século XX, a Revolução Industrial se expandiu para os Estados Unidos da América (EUA) e lá as operações fabris ganharam proporções grandiosas. Esta escala de atividades desenvolveu métodos novos de administração, capitaneados por Frederick W. Taylor, Henry Ford e Henri Fayol, tais como a criação de um departamento de planejamento, composto basicamente por engenheiros que conheciam o negócio de atuação e, aos quais, caberia o trabalho, eminentemente intelectual, de estudar e propor os aprimoramentos no chão de fábrica. Assim, a administração era uma atividade que deveria ter uma equipe especializada em sua gestão e a função do administrador se dividia em cinco etapas: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar.

A administração é um conjunto complexo de técnicas objetivas, previsíveis e funcionais que visam, sobretudo, a checagem dos progressos, garantindo que as ações ocorram como planejadas, corrigidas, quando necessário, e assegurando que tudo se desenvolva como o apropriado (O'REILLY & CHATMAN, 1996). Quanto a seu enfoque, desde os primórdios da Revolução Industrial, e remanescente até os dias atuais, este é predominantemente técnico, enfatizando os métodos de trabalho, a organização das empresas, as

atribuições do administrador e a eficiência dos recursos materiais, bem como dos financeiros. A administração ao longo do tempo se aprimorou como disciplina e em seu cerne encontra-se a preocupação em tomar decisões sobre a utilização de recursos para atingir objetivos organizacionais estabelecidos.

Dessa forma, a atuação dos administradores está ligada à busca de eficiência e eficácia da empresa a partir do perfeito controle das atividades de forma racional.

A função da área de recursos humanos, denominada Administração de Pessoal nos primórdios da escola de administração científica, estava ligada à área de contabilidade, pois era necessário contabilizar os registros dos trabalhadores, com ênfase nas horas trabalhadas, faltas e atrasos para efeitos de pagamento ou de desconto, além de permitir apontar os custos de produção ligados às pessoas, pois nesta fase da industrialização a mão-de-obra era um componente preponderante no custo produtivo (TOSE, 1997). Esta função, ao ser criada, possuía uma importância secundária e não primária, quando comparada aos outros processos administrativos – enquanto a contabilidade se preocupava com registro de estoques, balanços, custos e estatísticas, a administração, composta de maneira preponderante por engenheiros, agrupava as atividades mais importantes dentro da

organização, tais como planejar, organizar, dirigir e controlar.

Por volta de 1920, surgiu um movimento denominado relações humanas e, posteriormente, o behaviorismo – a preocupação manifestada por estas escolas era com o indivíduo e com as suas necessidades, a satisfação e a motivação do ser humano (MAYO, 2010). O enfoque comportamental foi construído a partir da utilização de conceitos e ferramentas de áreas ligadas às ciências humanas, tais como psicologia, filosofia, sociologia, antropologia etc. Apesar da riqueza e da importância do enfoque comportamental, deve-se admitir que seu conteúdo tem caráter subjetivo, conseqüentemente, é complexo de se gerenciar na busca da eficácia e eficiência das organizações.

Pela natureza da administração, em sua busca incessante pelo controle, não há espaço para se incluir discussões sobre tudo o que é comportamental, dado que este aspecto não garante qualquer previsibilidade.

Assim, por razões históricas, a área de RH não é vista como parte integrante da gestão da empresa, mas como uma atividade secundária (LAWLOR, 1976) e, por decorrência deste raciocínio, se marginalizou, e ainda se marginaliza, a importância do capital humano para o sucesso dos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARMSTRONG, M. Human resources management: a case of the emperor's new clothes? **Personnel Management**. London: IPM, v. 19, n. 8, p. 30-35, 1987.

ASHKENAS, R., ULRICH, D., JICK, T. KERR, S. **The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

BRAVERMAN, H. **Labor and monopoly capital: the degradation of work in twentieth century**. New York: Monthly Review Press, 1974.

DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. **Human behavior at work: organizational behavior**. Berkshire: McGraw-Hill, 1989.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo: Atlas, 1994.

GEORGIADES, N. A strategic future for personnel. **Personnel Management**. London: IPM, v. 22, n. 2, p. 43-45, Feb. 1990.

GUEST, D., HOQUE, K. Yes, personnel does make a difference. **Personnel Management**. London, v.26, n.11, p.40-44, 1994.

HALES, C. P. What do Managers do? A critical review of evidence. **Journal of Management Studies**, v. 23. n. 1, p. 88-115, 1986.

HITT, M.A., MIDDELMIST, R. D., MATHIS, R. L. *et al.* **Management Concepts and Effective Practice**. Saint Paul: West Publishing, 1989.

LAWLOR, E. E., Control systems in organizations. In DUNNETTE, H. D. (Ed.), **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

LIVY, B. **Corporate personnel management**. London: Pitman Publishing, 1988.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. São Paulo: Atlas, 2012.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: Routledge, 2010.

MILL, J. S. **Principles of political economy**. New York: Prometheus Books, 2004.

O'REILLY, C. A., CHATMAN, J. A. Culture as social control: corporations, cults, and commitment, in B. M. Staws and L. L. Cummings (eds), **Research in Organisation Behaviour**, n. 18, p. 157-200. Greenwich, Connecticut.: JAI, 1996.

PFEFFER, J. **New directions for organisational theory: problems and practices**. Oxford: Oxford University Press, 1997.

SELLERS, P. Who cares about shareholders? **Fortune**, p. 122, 1992.

SHELDRAKE, J. **Management theory**. London: International Thomson Business Press, 1996.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Nova Cultural, 1996.

TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.

TOSE, M. G. L. S. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. 1997. 127f. Dissertação de Mestrado (Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (FEA/PUC-SP), São Paulo, 1997.

ULRICH, D. **Os campeões de Recursos Humanos – Inovando para obter os melhores resultados**. São Paulo: Futura, 2001.