

SUGESTÕES PARA ANÁLISE DO CARGO E EMPREGO DO TEMPO DE DIRIGENTES DE PEQUENAS OU MÉDIAS EMPRESAS

Hélio Janny Teixeira

Prof. Assistente na área de Administração Geral do Depto. de Administração da FEA-USP.
Prof. da EAE-SP – FGV.

Este artigo baseia-se numa pesquisa de campo sobre o trabalho de dirigentes de Pequenas e Médias Empresas e procura identificar alguns meios para analisar e aprimorar a atuação profissional e termos de utilização do tempo.

INTRODUÇÃO

A maioria das publicações sobre o uso do tempo de administradores não decorre de pesquisas sistemáticas. Além disso, via de regra, elas são muito prescritivas e “otimistas”, não levando em conta ou subestimando tanto as complexidades do cargo como do seu ocupante indevidamente tratado como uma máquina programável. Esquecem que qualquer sugestão feita a uma pessoa, mesmo que objetivamente útil, representa apenas uma informação adicional que nem sempre pode ser utilizada em função das condicionantes da personalidade, inclusive algumas não conscientes.

Por outro lado, as pesquisas sérias, geralmente baseadas na observação, apoiadas ou não por outros meios de coleta de dados resultaram em relatórios que descrevem com detalhes como os administradores utilizam o tempo, mas fornecem muito pouco em termos de sugestões ou critérios palpáveis para a melhoria do desempenho no cargo. Como

exemplos dessas publicações podemos citar: Burns (1954 e 1957), Horne (1963), Choran (1969), Dubin (1964), Guest (1956), Harper (1968), Landsberger (1962), Carlson (1951), Mintzberg (1973) e Stewart (1967 e 1976). Destes, apenas Choran (1969) pesquisou, no Canadá, dirigentes de Pequenas e Médias Empresas, mediante aplicação da observação estruturada a três pessoas.

Este artigo baseia-se numa pesquisa (Teixeira, 1979) efetuada com o objetivo de caracterizar o comportamento de um grupo de dirigentes de Pequenas e Médias Empresas, as exigências feitas pelos seus cargos e alguns fatores influentes nos mesmos, pertinentes ao próprio ocupante e ao gênero de organização. No estudo, foi considerado como *dirigente* a pessoa mais influente na empresa, em geral o fundador e principal proprietário ou uma pessoa que, mesmo não sendo a mais influente, ocupasse cargo de topo com participação no capital da empresa.

Os dados foram coletados mediante a combinação de três meios: (a) entrevista

orientada por questionário, aplicado a 53 dirigentes; (b) dessa amostra, 5 dirigentes foram observados durante um dia; (c) 6 dirigentes preencheram um diário, também durante um dia. A maioria dos dirigentes pertencia a empresa (de vários ramos) com menos de 60 funcionários, operando há mais de 5 anos; eram pessoas influentes da empresa, exercendo, eventualmente, influência igual a outros sócios e controlando a maioria de seu capital.

Uma parcela dos resultados da pesquisa em termos de comportamento no cargo e exigências do mesmo foi publicada anteriormente nesta revista (Teixeira, 1981), com maiores detalhes sobre a metodologia adotada em termos de modelo analítico, amostragem, meios de coleta de dados, etc.

O DIRIGENTE E AS DÚVIDAS NO USO DO TEMPO

Não há esquema que possa eliminar as dúvidas na utilização do tempo de dirigentes de Pequenas e Médias Empresas, pois elas são inerentes aos mesmos devido a inúmeras razões, quais sejam (Teixeira, 1981):

— há escassez de informações para avaliar o próprio desempenho. O dirigente não possui chefe;

— o ocupante do cargo lida com problemas abertos, sem solução única. Mas não só com problemas abertos, que lhe permitisse ficar continuamente refletindo sobre os caminhos a seguir. Ele lida também com rotinas e assuntos específicos, com a manutenção de diversos fluxos de operação que solicitam continuamente a mudança de atenção do ocupante, dificultando a concentração nos pontos-chaves;

— seu cargo, por estar extremamente vinculado a um contexto de trabalho específico (certa empresa, num certo ambiente), não possui réplicas que possam fornecer padrões de comportamento aos dirigentes;

— não há modelos teóricos disponíveis para orientar a ação dos dirigentes.

Além das características genuínas do cargo, há certos aspectos do contexto de trabalho que, embora não sejam intrínsecos do

mesmo, são muito comuns, conforme mostram os dados da pesquisa. São eles: a insuficiência dos controles gerenciais, e o treinamento incompleto dos subordinados. Ambos contribuem para desinformação dos dirigentes e para fragmentação do seu tempo, levando à necessidade de inúmeros contatos e de rondas para supervisão dos trabalhos.

O dirigente, como principal vínculo entre a empresa e o ambiente externo, é outro ponto que eleva a incerteza do seu cargo. No caso brasileiro, o ambiente externo tem apresentado mudanças tão rápidas, que causam perplexidade até a dirigentes que possuem assessores que se dedicam apenas à análise dos mesmos.

SUGESTÕES PARA ANÁLISE DO CARGO E EMPREGO DO TEMPO

Apresentar-se-á, a seguir, uma seqüência de passos que facilitam a cada dirigente analisar o próprio trabalho e estruturar seu cargo, de acordo com sua personalidade e sua situação específica de trabalho. Os passos visam auxiliar nas decisões sobre a estruturação do cargo, sem dar uma solução final. Durante a descrição dos mesmos, faremos algumas prescrições, fruto das evidências oriundas da pesquisa.

Os passos para análise do próprio cargo são os seguintes:

— percepção dos sintomas de problemas com o cargo;

— diagnóstico da situação da empresa;

— análise do uso do tempo;

— definição do quadro semanal de utilização do tempo.

Apesar dos passos estarem numa seqüência lógica, dependendo da situação do dirigente, alguns serão mais importantes do que outros. Quem já possui um diagnóstico do contexto de trabalho, pode iniciar pela análise do uso do tempo. As vezes, em primeiro lugar é necessário arranjar tempo livre para efetuar o diagnóstico...

Percepção dos Sintomas de Problemas com o Cargo

Como o comportamento do dirigente tem

grande impacto sobre a organização, o principal sintoma de problemas é o não alcance dos resultados pretendidos. De forma simplificada, em nossa sociedade, os principais resultados econômicos a serem obtidos pelas empresas privadas são o *lucro*, a *expansão das vendas* e a *estabilidade financeira* (L.E.E.) (Gomes, 1978). O dirigente deve avaliar se nos últimos períodos, as vendas e o lucro têm, no mínimo, acompanhado a evolução do produto nacional bruto, descontando, logicamente, os efeitos da inflação. A estabilidade financeira deve ser vista tanto a curto como a longo prazo: se os fundos de que a empresa dispõe e disporá serão suficientes para atender aos compromissos no transcorrer do tempo. Também deve ser analisado o comportamento dos indicadores da estabilidade financeira nos últimos períodos, para verificar se há alguma tendência negativa.

Quanto pior a tendência do L.E.E., mais forte é a indicação de que algo necessita ser modificado na empresa e, conseqüentemente, na atuação do dirigente.

Outro sintoma de problemas com o cargo é a ausência de tempo sob seu controle, a sensação de que não dá tempo para fazer as coisas importantes. Há dez coisas para fazer e o dirigente fica contente quando faz três. Em geral a sensação de descontrole do tempo é acompanhada pelo sentimento de estar constantemente pressionado.

Se os negócios vão indo bem em termos do L.E.E., e o dirigente julga estar conseguindo realizar os pontos importantes do seu cargo, não se sentindo sob pressão, os passos seguintes são menos necessários do que numa situação oposta, mas mesmo assim podem fornecer certos aprimoramentos ao dirigente.

Diagnóstico da Situação da Empresa

O diagnóstico do contexto de trabalho é fundamental para nortear o dia-a-dia do dirigente sendo insubstituível como meio de responder à questão: "O que compete ao dirigente fazer além dos cumprimentos às exigências rotineiras e/ou inevitáveis do seu car-

go?" Mesmo as atividades rotineiras podem ganhar novo significado diante do quadro de referência do diagnóstico.

Uma pesquisa realizada por Bortoli (1980), mostra que mais de 80% dos problemas das Pequenas e Médias Empresas decorrem da má escolha ou utilização dos recursos, e não da falta ou escassez dos mesmos. Correspondendo a esse gênero de problema, as soluções não requerem recursos adicionais. É necessário apenas mudar o sentido da alocação dos recursos. Uma outra forma de enxergar essa colocação é a seguinte: a maioria dos problemas decorre da ausência de diagnóstico acertado por parte dos dirigentes devido a um processo decisório inadequado. Resta saber então, porque ocorre isto. Há certamente inúmeras causas, algumas das quais sugeridas pela nossa pesquisa, quais sejam:

- o fato de o dirigente ficar preso à manutenção das rotinas internas provoca um isolamento em relação ao ambiente externo, principalmente em relação à concorrência, deixando-o numa situação de insuficiência de informações estratégicas, imprescindíveis para diagnosticar a situação da empresa. Consistentemente com este ponto, constata-se que os dirigentes subestimam a influência do ambiente externo sobre o cargo;

- a elevada fragmentação do cargo, levando o ocupante a mudar constantemente o foco de atenção, pressiona-o no sentido da superficialidade, de transformar o próprio cargo num posto de despacho. Este ponto, ligado à consideração da maioria dos dirigentes, de que seus cargos não requerem atenção concentrada num tipo de problema por uma hora ou mais, indica que os dirigentes podem perder-se nos detalhes, ou mesmo deslizar na superfície, sem chegar a uma visão compreensiva e aprofundada da situação de trabalho;

- a insuficiência de controles gerenciais, aliada ao treinamento incompleto dos subordinados (principais colaboradores daqueles que não possuem sócios) também contribui para a inadequação do diagnóstico feito pelo dirigente sobre a situação da empresa.

Não é nosso propósito mostrar a maneira

de se efetuar um diagnóstico empresarial, algo bastante complexo. Indicaremos apenas os passos, que segundo Gomes (1978), devem ser dados pelo dirigente para tal:

- inventariar os problemas;
- avaliar o grau de importância de cada um dos problemas em relação aos objetivos que a empresa se propõe a alcançar
- estabelecer uma relação de precedência corretiva: curto, médio e longo prazo, classificando os problemas em:
 - problemas principais ou nucleares e problemas secundários ou dependentes;
 - problemas cujas soluções não envolvam investimento e problemas que envolvam investimento.

Para que o dirigente atue adequadamente, é necessário que os passos do diagnóstico sejam dados continuamente, de acordo com a dinâmica da mudança dos problemas da empresa. E para tal, deve existir um sistema de informações conveniente.

O diagnóstico permite a determinação do caminho a seguir e dos trabalhos prioritários, sendo decisivo para indicar o que compete ao dirigente fazer, conforme veremos no tópico seguinte.

Análise do Uso do Tempo

A análise do uso do tempo visa facilitar a estruturação do cargo, em termos de conteúdo (o que fazer) e forma de atuação (como e quando fazer). As pesquisas indicam que o conhecimento que os administradores têm do que eles fazem, não é uma base suficiente para orientar uma mudança de alocação do tempo, tanto em magnitude como em direção. Esta constatação mostra que o dirigente, para analisar a forma como utiliza o tempo, deve primeiramente registrar suas atividades no transcorrer do mesmo e dissecar seu dia de trabalho nas suas partes constituintes. Este procedimento permite uma visão mais precisa da forma como o tempo é utilizado.

Sugerimos duas etapas para análise do uso do tempo: registro da maneira como o tempo é utilizado e análise dos registros.

— *Registro da maneira como o tempo é utilizado*

O próprio dirigente ou outra pessoa deverá anotar durante a jornada de trabalho as atividades desempenhadas, conforme o seguinte:

7:30 h — Chegada ao escritório.

7:35 h — Leitura dos jornais econômicos.

8:00 h — Análise dos papéis (cartas, livro caixa, etc.).

8:30 h — Telefonema de cliente, etc.

Este procedimento deve ser adotado durante um número de dias que permita ao dirigente a análise dos pontos principais do seu cargo. Mesmo sem registro escrito o esquema que descrevemos, a seguir, facilita a análise do cargo feita mentalmente.

— *Análise dos registros*

Para analisar a forma como o tempo foi utilizado e também como ele deve ser, temos duas fases: a classificação das atividades e a quantificação do uso do tempo.

A classificação procura diferenciar dois grupos de atividades: aquelas que o dirigente deve continuar executando e aquelas que não deve. Neste último grupo estão incluídas as atividades delegáveis e aquelas dispensáveis ou que não contribuem para a empresa. As atividades próprias do dirigente ainda recebem uma classificação complementar: se deve ser reordenada (feita num outro horário ou de outra maneira), se absorveu tempo excessivo e se desperdiçou tempo de outras pessoas.

Pertencentes ao grupo das atividades que o dirigente deve continuar executando, serão inclusas atividades que ele “deveria ter executado” ou que “deve executar no futuro” conforme informações do diagnóstico da situação da empresa.

De acordo com o mencionado anteriormente, as atividades registradas devem ser classificadas em seis categorias:

- deve continuar executando (atividades próprias do dirigente);
- deve ser delegada (ou não deve se intrometer);
- deve ser dispensada (não contribui para a empresa);
- deve ser reordenada;
- absorveu tempo excessivo
- desperdiça o tempo de outras pessoas.

As três primeiras servem também para quantificar a maneira como o tempo foi utilizado. Para facilitar a quantificação e mesmo a feitura das classificações complementa-

res, propomos o preenchimento da tabela para Análise do Uso do Tempo, apresentada no quadro 1. Nas primeiras linhas do mesmo está ilustrada a forma de preenchimento.

QUADRO 1: TABELA PARA ANÁLISE DO USO DO TEMPO

ATIVIDADES	Tempo em minutos			Classificação complementar			SOLUÇÕES A ADOTAR
	a	b	c	d	e	f	
ler jornais	50				X		Completar leitura fora da empresa
falar por telefone com cliente não importante		20					Delegar ao chefe de vendas
verificar mercadoria no almoxarifado		30					Delegar ao chefe de expedição
analisar papéis. . .	110			X			Concentrar a análise num certo horário
etc							

Após descrição da atividade, seu tempo de duração deve ser colocado em uma das categorias *a*, *b* ou *c*, de acordo com a pertinência. Apenas aquelas do grupo *a* receberão a classificação complementar.

A seguir comentaremos as seis categorias de atividades, fazendo também algumas sugestões para a melhoria na utilização do tempo.

– *Definição do conteúdo do cargo:*

Atividades próprias do dirigente (*a*)

Atividades delegáveis (*b*) e

Atividades dispensáveis (*c*).

Para decidir se uma atividade deve ou não ser executada por alguém na empresa, o ponto principal é a sua importância em termos de recursos envolvidos e impacto sobre as metas organizacionais. É claro que as atividades sem contribuição presente ou potencial não deveriam ser feitas por ninguém, mas na prática há sempre tarefas cuja inutilidade só transparece após sua execução. Quanto maior a importância, maior a probabilidade dela ter de ser feita pelo dirigente. Neste ponto é fundamental o diagnóstico da empresa, pois é ele que permite visualizar quais são os problemas mais importantes (em ter-

mos de atrapalhar o alcance dos objetivos) e em seqüência devem ser resolvidos.

Quanto ao que deve ser delegado ou não, a resposta varia muito de empresa para empresa e de dirigente para dirigente.

Há indícios oriundos de nossa pesquisa e de outras, de que os dirigentes de Pequenas e Médias Empresas enfrentam, entre outras, as seguintes dificuldades para delegar:

– treinamento insuficiente dos subordinados para realizar a contento, tarefas que estão sendo feitas pelo dirigente;

– insegurança do sistema de informações escrito que não permite controlar o desempenho dos subordinados e prevenir roubos;

– os cargos são complexos na PME, envolvendo atividades variadas;

– insuficiência de subordinados quando a empresa ainda é pequena;

– elevado diferencial de “status” entre o dirigente e seus subordinados (o dirigente proprietário com todo o poder de decisão, muitas vezes é obrigado a executar tarefas para

atender à expectativa de terceiros, como clientes, fornecedores, etc.);

– escassez de tempo para “formar” os subor-

dinados, preparando-os para as novas tarefas; — a diferença entre o tempo necessário para a delegação da tarefa e o requerido para executá-la não compensa o esforço de delegação. O baixo volume de operações e a variedade das mesmas, fazem com que o dirigente tenha de fazer pessoalmente inúmeros trabalhos, mesmo simples, mas não repetitivos sobre os quais só ele está bem informado.

Além disso, os dirigentes muitas vezes tendem a manter um processo de administração incompatível com o crescimento que a empresa já teve, fazendo as mesmas coisas que faziam quando ela era menor, coibindo delegações possíveis.

É claro que levantar as dificuldades é apenas o primeiro passo para resolvê-las.

De qualquer forma, há dois gêneros de atividades delegáveis:

- as muito simples;
- as muito complexas.

As muito complexas são aquelas que ultrapassam as possibilidades do dirigente, em termos de tempo ou de conhecimento e via de regra exigem o apoio de especialistas externos. Um tipo de atividade complexa é o próprio diagnóstico da empresa, principalmente quando os resultados (L.E.E.) não estão sendo alcançados, e os problemas devem ser detectados com rapidez, para evitar a insolvência da empresa.

A definição da forma de realização dos trabalhos:

- a reordenação das atividades (d)
- absorção de tempo excessivo (e), e
- Desperdício do tempo de outras pessoas (f)

Para o bom desempenho do trabalho, não basta conhecer o “estoque” de coisas a serem feitas. É necessário ter-se também bons critérios de desestocagem e mesmo de estocagem de trabalhos que podem esperar na fila. Há trabalhos que podem durar 100 horas para serem feitos, enquanto outros podem ser concluídos em minutos.

Para seqüenciar as atividades, além do critério da importância e precedência corretiva no tempo, frutos do diagnóstico, há outros a

considerar, conforme mostra Wong (1970): — “o número de pessoas demandando pela solução do assunto;

— a extensão em que a solução do assunto pode ser postergada;

— a urgência ou a existência de prazo pré-fixado para concluir o assunto;

— a extensão na qual o assunto se constitui num problema, crise ou oportunidade;

— o ‘status’ do iniciador ou responsável pelo assunto;

— o interesse que o dirigente tem no assunto”

Outro ponto a considerar é o grau de fragmentação das atividades. Pelos dados da pesquisa(*) podemos supor que os dirigentes de Pequenas e Médias Empresas mudam o foco da atenção mais constantemente do que o necessário, fragmentando demasiadamente suas atividades e dificultando a concentração nos pontos-chaves. Isto ainda é mais presente para aqueles dirigentes que trabalham com outras pessoas na mesma sala. O ideal seria que se concentrassem num mesmo horário as atividades do mesmo gênero. É claro que o grau de previsibilidade das atividades futuras e a possibilidade de definir horários depende do tipo de empresa, além da própria personalidade do dirigente.

De qualquer maneira, julgamos que os contatos pessoais ou atendimentos podem ser melhor ordenados, se possível, definindo horários para certos tipos de atendimento. Também, os indícios seguintes mostram que o número de reuniões deve ser aumentado: a necessidade de auxílio dos subordinados para a tomada de decisões, o elevado número de contatos tido com eles no dia de trabalho, o fato de as interrupções atrapalharem, e de o aumento da permanência dos subordinados na empresa em número de anos não melhorar o seu treinamento. Essas reuniões, além de contribuírem para reduzir a fragmentação do trabalho do dirigente, seria um meio de facilitar a delegação e a formação dos subordinados. Ainda, quanto menor a experiência do dirigente, maior a necessidade de reuniões para obter informações e trocar idéias com os demais membros da empresa.

Conforme indicaram os dados da pesqui-

sa, quanto maior a empresa, mais disciplinados são os contatos pessoais do dirigente: menos atendimento sem filtragem e mais reuniões com frequência são efetuadas.

As reuniões programadas, aliadas à filtragem dos atendimentos externos (algo já presente para a maioria dos dirigentes), são meios de reduzir a fragmentação do uso do tempo e facilitar a concentração do dirigente em pontos relevantes para o progresso da empresa.

A “absorção de tempo excessivo” e o “desperdício de tempo de terceiros” são também indicadores de que as atividades devem ser reordenadas. De modo geral deve haver uma correspondência entre importância da atividade e tempo dedicado à mesma. Há desperdício de tempo de terceiros, por exemplo, quando o dirigente não informa seus subordinados, atrasa a tomada de certas decisões, etc., deixando-os imobilizados ou no sentido errado.

Definição do Quadro Mensal de Utilização do Tempo

Para facilitar a aplicação das análises dos itens anteriores, propomos que o dirigente elabore um quadro semanal de utilização do tempo, no qual assinalará as atividades a serem efetuadas em cada dia da semana e hora (ou faixa de horário). A precisão dos horários é algo muito pessoal, além de depender do tipo de empresa. Por exemplo, houve indicações de que os dirigentes que trabalham no ramo de serviços têm mais dificuldades de definir o próprio horário de trabalho, em virtude da dependência dos clientes. O quadro semanal de utilização do tempo, deve ser utilizado como um conjunto de orientações a serem seguidas ou metas de uso do tempo a serem alcançadas e não como algo estático ou regulamentar. E também, é mais impor-

tante a “quantidade de tempo” dedicada a cada assunto ou problema do que o horário ou os horários em que se dá esta dedicação.

Além das sugestões anteriores, um conceito que auxilia na elaboração do quadro é o de “módulo de concentração”. Trata-se do tempo mínimo em que o dirigente julga dever concentrar-se num assunto para conseguir progressos no mesmo.

Algumas vantagens da utilização do Quadro Semanal de utilização do tempo são as seguintes:

- redução da probabilidade de esquecimento ou menosprezo indevido de certas atividades;
- redução do tempo despendido pelo administrador na programação diária do seu trabalho (quais contatos efetuar em cada horário, etc.);
- facilitar a análise do uso do tempo ao reparti-lo entre categorias explícitas cujos valores podem ser alterados conscientemente.

A partir do quadro, será elaborada a agenda de uso diário. Essa agenda não refletirá apenas as pressões externas e solicitações feitas ao dirigente, mas deverá, na medida do possível, respeitar as metas de uso do tempo estabelecidas no Quadro Semanal. Com isso, as chances do dirigente controlar o conteúdo do seu cargo, suas atividades diárias passam a ser maiores. E com isso, ele evita ficar a mercê das demandas mais concretas e aparentes para o uso do tempo que raramente surgem de forma ordenada quanto à importância para a empresa.

Para concluir, queremos mencionar que a análise do cargo e do emprego do tempo proposto é igualmente útil a cargos de chefia em que predominam brevidade, variedade e fragmentação dos trabalhos para reduzir a tendência à superficialidade das análises e menosprezo de atividades importantes.

BIBLIOGRAFIA

BORTOLI, A. De. *Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas*. Tese de mestrado não publicada, FEA-USP, 1980.

- BURNS, T. The directions of activity and communication in a departmental executive group. *Human Relations*, 7:73-97, 1954.
- BURNS, T. Management in actions. *Operational Research Quarterly*. 8:45-60, 1957
- CARLSON, S. *Executive behaviour: a study of the work load and the working methods of managing director*. Stockholm: Strombergs, 1951.
- CHORAN, I. *The manager of a small company*. Montreal: McGill University. Unpublished M.B.A. thesis, 1969.
- DUBIN, R. & SPRAY, S. L. Executive behavior and interaction. *Industrial Relations*, 3:99-108, 1964.
- GOMES, O. C. Diagnóstico e assistência empresarial a pequenas e médias empresas. Apostila de uso interno do Curso de Especialização em Consultoria para Pequenas e Médias Empresas Comerciais, promovido pela ACSP e pelo IA-FEA-USP em convênio com o CEBRAE, 1978.
- GUEST, R. H. Of time and the foreman. *Personnel*, 32:478-486, 1956.
- HARPER, W. K. Executive time: a corporation's most valuable. Graduate School of Business Administration, unpublished D.B.A. thesis, 1968.
- HORNE, J. H. & LUPTON, T. The work activities of "middle" managers: An exploratory study. *The Journal of Management Studies*, 2:14-33, 1963.
- LANDSBERGER, H. A. The horizontal dimension in bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 6:299-332.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. Harper & Row, New York, 1973.
- STEWART, R. *Managers and theirs jobs*. MacMillan, London, 1967.
- STEWART, R. *Contrast in management*. McGraw Hill Book Company Ltd, England, 1976.
- TEIXEIRA, H. J. *Descrição e análise do trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas*. Tese de Mestrado não publicada, FEA-USP, 1979.
- TEIXEIRA, H. J. O trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, IA/FEA-USP, v. 16(3), 1981.
- WONG, N. L. *Programmed view of managerial work*. Montreal McGill University, tese de mestrado não publicada, 1970.