

TOMANDO DECISÕES

Tomar decisões é um elemento crítico da vida organizacional. Este capítulo usa os seguintes métodos para analisar o processo de decisão: descrição de como devem ser tomadas as decisões, discussão de como realmente são tomadas as decisões, e apresentação de sugestões específicas para melhorar a eficácia das decisões.

- 1. Como as Decisões Devem Ser Tomadas?**
 - 1.1. O Processo Racional de Tomada de Decisão
 - 1.2. Incerteza e Risco
 - 1.1. Criatividade
 - 1.2. Fique por Dentro: O esforço do Japão para ser criativo
 - 1.3. Análise Quantitativa
- 2. Quem Deve Tomar as Decisões?**
 - 2.1. Indivíduo *versus* Grupos
 - 2.2. O Nível da Tomada de Decisão
- 3. Como São Realmente Tomadas as Decisões nas Organizações?**
 - 3.1. Racionalidade Delimitada
 - 3.2. Intuído
 - 3.3. Identificando o Problema
 - 3.4. Desenvolvendo Alternativas
 - 3.5. Implementando Soluções
 - 3.6. Fazendo Escolhas
 - 3.7. Diferenças Individuais
 - 3.8. Nível de Desenvolvimento Moral
 - 3.9. Restrições Organizacionais
 - 3.10. Diferenças culturais
- 4. O Que os Gerentes Podem Fazer para Melhorar Suas Decisões?**
 - 4.1. Analise a Situação
 - 4.2. Esteja Atento a Conceitos Preconcebidos
 - 4.3. Combine a Análise Racional Simplificada com a Intuição
 - 4.4. Ajuste Seu Estilo de Decisão às Exigências do Trabalho
 - 4.5. Utilize Técnicas de Estimulação da Criatividade
 - 4.6. Aplique Princípios Éticos de Decisão
- 5. Fique por Dentro: O estilo gerencial adequado à Xerox**
- 6. Resumo**
- 7. Questões para Revisão e Discussão**
 - 7.1. Estudo de Caso 3.1 – A agitação do Rap
 - 7.2. Estudo de Caso 3.2 – O Colapso de um Aeroporto
 - 7.3. Exercícios de Habilidade: Estimulando a Criatividade

Tópicos Avançados II

Introdução

Andrew Grove foi presidente da Intel Corporation, a maior fabricante de *chips* do mundo. Em 1993, a Intel lançou o poderoso Pentium. No prazo de um ano, esse *chip* havia se convertido nos cérebros de mais de 4 milhões de PCs. Em 1994, um professor descobriu uma falha matemática no *chip* Pentium, que apresenta solução incorreta para divisão envolvendo números muito grandes. Os consumidores e analistas exigiram que a Intel substituísse os *chips* defeituosos. Alegando que a falha era secundária, a Intel apenas concordou em substituir *chips* se os usuários demonstrassem que necessitavam de uma margem extra de precisão. Logo depois disso, a IBM anunciou que a falha era tão importante que estava suspendendo as remessas de seus PCs contendo o *chip* Pentium. Em decorrência disso, a reputação da Intel e o preço de suas ações desabaram. Finalmente, no dia 12 de dezembro, a Intel anunciou que substituiria todos os *chips* Pentium gratuitamente, o que lhe custou de 300 a 400 milhões de dólares em *chips* e danos inestimáveis à sua imagem pública.

Como as Decisões Devem Ser Tomadas?

A ironia com o incidente da Intel é que Grove adotou uma abordagem lógica e analítica para tomar sua decisão. Mas ele falhou na identificação correta do problema. O problema de Grove não residia nos *chips* defeituosos, mas nos clientes que já não confiavam em seus computadores para executar cálculos seguros. Grove apresentou a solução correta para o problema errado. Este exemplo mostra que a boa decisão depende tanto da compreensão correta do problema como da escolha da alternativa certa.

O Processo Racional de Tomada de Decisão. A pessoa que procura otimizar suas decisões é racional e faz escolhas coerentes visando maximizar valor dentro de limitações específicas.

• **O Modelo Racional.** O processo de decisão se constitui de seis passos:

1. Definir o problema
2. Identificar critérios de decisão
3. Pesar os critérios
4. Gerar alternativas
5. Classificar cada alternativa segundo cada critério
6. Calcular a decisão ótima

• **Pressupostos do Modelo.** O modelo da decisão racional contém seis pressupostos.

1. **Clareza do problema** significa que o problema é claro e inequívoco.
 2. **Opções conhecidas** significam que todos os critérios pertinentes e alternativas viáveis podem ser identificados.
 3. **Preferências claras** significam que os critérios e alternativas foram classificados e ponderados.
 4. **Preferências constantes** refletem constância nos critérios e estabilidade nos pesos no curso do tempo.
 5. **Nenhuma restrição de tempo ou custo** permite obter informações completas sobre os critérios e alternativas.
 6. **Máxima compensação** significa que o tomador de decisão escolherá a alternativa que propiciar o mais alto valor percebido.
-

Tópicos Avançados II

Incerteza e Risco. As pessoas que vão tomar uma decisão analisam alternativas segundo um dentre três conjuntos de condições. Sob condições de **certeza**, o tomador de decisão conhece de antemão o resultado das decisões. Sob condições de **risco**, o tomador de decisão utiliza a experiência pessoal ou informações secundárias para calcular a probabilidade de alternativas ou resultados. Uma abordagem racional para avaliar alternativas sob condições de risco é a do **valor esperado**, um conceito que permite aos tomadores de decisão atribuir um valor monetário às conseqüências positivas ou negativas que resultariam da seleção de uma alternativa viável. Se os tomadores de decisão não dispõem de informações suficientes para selecionar alternativas claras ou calcular seu risco, precisam tomar decisões sob condições de **incerteza**. Para fazer isso, devem recorrer à intuição e à criatividade.

Criatividade. Quem toma decisões racionais usa a criatividade para combinar ideias de maneiras novas e fazer associações incomuns entre ideias.

- **Potencial Criativo.** A maioria das pessoas possui potencial para solucionar problemas de modo criativo, mas não aprendeu a liberá-lo.

- **Métodos para Estimular a Criatividade Individual.** Às vezes, instruir alguém a “ser criativo” e evitar as abordagens óbvias (o método da **instrução direta**) pode resultar em soluções criativas. Na **listagem de atributos**, o tomador de decisão isola as características principais das alternativas tradicionais. Em seguida, considera cada atributo a partir de várias perspectivas, listando as alternativas, mas sem rejeitar nenhuma e aplica os limites do problema para eliminar as alternativas inviáveis. O **pensamento lateral** ou **em ziguezague** pode substituir os padrões lineares tradicionais de pensamento. Uma vez que o pensamento lateral não é seqüencial, os indivíduos enfatizam a reestruturação e não o desenvolvimento de um padrão.

Fique Por Dentro

O esforço do Japão para ser criativo.

As companhias japonesas têm se superado na melhoria de produtos e métodos existentes, mas raramente são inovadoras. Isto pode ser explicado por sua cultura de respeito à autoridade e preferência pelo consenso em detrimento do debate, e um sistema educacional que enfatiza a estrutura e a memorização em detrimento da criatividade individual. Dado que os executivos japoneses recentemente entenderam que o crescimento dos negócios depende de novos mercados e de produtos inovadores, muitas companhias passaram a dar treinamentos de criatividade para gerentes.

Análise Quantitativa. Esta seção apresentará sucintamente as técnicas quantitativas mais conhecidas. Em seguida, a discussão será mais descritiva do que técnica.

- **Análise do Ponto de Equilíbrio.** Este indicador financeiro enfatiza a relação entre receita, custos e lucros e ajuda os tomadores de decisão a determinar se um determinado volume de vendas resultará em prejuízo ou em lucro. A análise do ponto de equilíbrio requer que o tomador de decisão conheça o preço da unidade do produto vendida (P), o custo variável por unidade (CV), e os custos fixos totais (CF_T).

Tópicos Avançados II

- **Retorno sobre o Investimento.** Este critério mede a produtividade dos recursos ou lucros como uma porcentagem do capital investido e viabiliza comparações entre empresas de ramos iguais ou diferentes.
- **Análise Marginal.** A análise incremental ou marginal ajuda os tomadores de decisão a otimizar lucros ou minimizar custos. A análise marginal lida mais com o custo adicional do que com o custo médio de uma determinada decisão.
- **Teoria dos Jogos.** Utilizada para ajudar os tomadores de decisão a licitar contratos, fazer acordos trabalhistas e planos de expansão, esta técnica emprega modelos matemáticos para analisar consequências de decisões. O tomador de decisão esboça especificamente como serão tomadas as decisões e atribui probabilidades a todos os resultados possíveis. A análise se concentra em prever se será alcançado um acordo e, se o mesmo ocorrer, qual será sua natureza específica.
- **Programação Linear.** Esta técnica utiliza métodos gráficos ou algébricos para otimizar a alocação de recursos. Ela supõe que pelo menos duas atividades competirão por recursos escassos e que existe uma relação linear entre o problema e o objetivo.
- **Teoria da Fila.** Esta técnica é usada para balancear o custo de ter uma fila de espera contra o custo do serviço para manter esta fila. Em situações como a de determinar quantas bombas são necessárias nos postos de gasolina, a teoria da fila pode ajudar a maximizar o serviço e minimizar o custo.

Quem Deve Tomar as Decisões?

Enfocada na decisão organizacional, esta seção compara as decisões tomadas por indivíduos e por grupos. Em seguida, ela avalia quais os níveis apropriados para a tomada de decisões dentro da organização.

Indivíduo versus Grupos. Nem sempre as decisões tomadas em grupo são superiores às tomadas por indivíduos. Analisam-se a seguir as vantagens de cada uma.

- **Vantagens da Tomada de Decisão Individual.** Desde que um indivíduo não tenha de realizar uma reunião para discutir as alternativas, uma das principais vantagens da decisão individual é a **rapidez**. As decisões individuais também possuem **responsabilização clara** e tendem a transmitir **valores consistentes**.
- **Vantagens da Tomada de Decisão em Grupo.** Os grupos podem gerar **informações e conhecimento mais completos** e oferecer **maior diversidade de opiniões**. Um grupo quase sempre supera o indivíduo, gerando **decisões de melhor qualidade**. E uma vez que seus membros tenham participado na tomada de uma decisão, os grupos levam à **maior aceitação de uma solução**.
- **Equilibrando Prós e Contras.** Para determinar se a decisão deve ser tomada pelos indivíduos ou pelo grupo, é preciso fazer uma ponderação entre eficácia e eficiência. Os grupos são mais eficazes

Tópicos Avançados II

porque geram mais alternativas e produzem decisões de melhor qualidade. Mas os indivíduos são mais eficientes e consomem menos tempo e recursos para tomar uma decisão.

O Nível da Tomada de Decisão. Os quatro níveis organizacionais são a alta gerência ou cúpula, a gerência de nível médio, os supervisores e os funcionários operacionais. Em qual desses níveis as decisões devem ser tomadas? Decisões recorrentes e rotineiras, as **decisões programadas**, devem ser tomadas por níveis inferiores da administração: por exemplo, os gerentes de nível médio tomam decisões de coordenação com conseqüências de curto prazo e os gerentes de primeira linha tomam decisões departamentais rotineiras para determinar o que precisa ser feito. Decisões não muito freqüentes ou únicas, as **decisões não programadas**, devem ser tomadas pela alta administração. Os funcionários operacionais tomam decisões relativas ao trabalho para determinar como ele deve ser feito.

Duas tendências recentes têm influenciado a tomada de decisão organizacional. Anteriormente, a administração de nível médio canalizava as informações entre a alta administração e os departamentos operacionais. Os sistemas computadorizados de informações gerenciais permitem agora que os altos executivos se comuniquem diretamente com supervisores, equipes e funcionários, reduzindo assim a necessidade do gerenciamento de nível médio. Em segundo lugar, a delegação de poder aos funcionários tem redistribuído a autoridade pela decisão, embora a alta administração ainda seja responsável pelas decisões estratégicas.

Como São Realmente Tomadas as Decisões nas Organizações?

Quando os tomadores de decisão enfrentam problemas simples com poucas alternativas e o custo para avaliar as alternativas é baixo, o modelo racional fornece uma descrição relativamente precisa do processo de decisão. Em vez de seguir o modelo racional, porém, as decisões mais importantes, as do “mundo real”, são tomadas por meio de julgamento e não por um modelo prescritivo definido.

Racionalidade Delimitada. Quando confrontada com um problema complexo, a maioria das pessoas reduzirá o problema ao seu nível mais simples e se *acomodará*, ou seja, buscará soluções que sejam satisfatórias e suficientes. Evitando a racionalidade completa, as pessoas operam dentro de uma **racionalidade delimitada** e constroem modelos simplificados para extrair as características essenciais do problema e se comportar racionalmente dentro dos limites do modelo simples.

Intuindo. Os gerentes freqüentemente usam sua intuição para resolver problemas e esta pode ajudar a melhorar a tomada de decisões.

- **Decisão Intuitiva.** Este processo inconsciente se baseia na experiência e complementa a análise racional. O “especialista” reconhece uma situação, utiliza a experiência e chega rapidamente a uma decisão, mesmo com informações limitadas.

- **Teoria da Imagem.** É uma explicação de como as pessoas usam a intuição para tomar decisões e se baseia em três elementos: imagens, testes e estruturas. Os tomadores de decisão são guiados por três **visões** ou **imagens**: (1) seus princípios ou valores; (2) suas metas e (3) os planos para alcançar as metas. As decisões são tomadas por meio de dois testes. Um **teste de compatibilidade** determina se uma alternativa ajusta-se aos princípios e metas adotados pelo tomador de decisão. O

Tópicos Avançados II

teste de rentabilidade compara as conseqüências de uma alternativa contra as de outras. **Estruturas** são o contexto de uma decisão ou o modo como as informações são apresentadas.

Identificando o Problema. Problemas visíveis tendem a ter uma probabilidade maior de serem selecionados do que os problemas importantes, e isto por duas razões. Primeiro, os problemas visíveis são mais fáceis de serem identificados. Segundo, considerando que os tomadores de decisão querem se mostrar competentes, eles se concentram nos problemas que são visíveis aos demais. O mero interesse pessoal pode levar o gerente a selecionar problemas que são importantes para ele ou que são altamente visíveis na organização. O modo como os problemas são estruturados determina como serão tratados. Dessa forma, problemas estruturados para enfatizar ganhos positivos encorajam a tomada de decisão conservadora; os estruturados para enfatizar potencial perda encorajam escolhas que buscam o risco.

Desenvolvendo Alternativas. Ao procurar alternativas viáveis, muitos tomadores de decisão mantêm simples o processo de procura. Em vez de formularem definições e alternativas novas e únicas para o problema, eles tomam decisões de caráter mais incremental do que abrangente, fazendo comparações sucessivas e limitadas entre alternativas que diferem apenas ligeiramente da opção corrente.

Implementando Soluções. A implementação deficiente pode arruinar as boas soluções. O modelo da decisão racional supõe que as pessoas que precisam implementar uma decisão o farão com bastante entusiasmo. Na realidade, três conjuntos de variáveis ditam o sucesso ou fracasso quando uma solução é implementada: liderança, comunicação e apoio político. Os líderes fazem opções sobre técnicas e oportunidades de implementação. Comunicar-se abertamente sobre o motivo por que uma decisão foi tomada e como ela afetará os funcionários reduz a resistência e aumenta o apoio. A implementação bem-sucedida requer o apoio de indivíduos ou grupos que poderão contrariar a decisão se não concordarem com ela.

Fazendo Escolhas. Os conceitos preconcebidos afetam a tomada de decisões. Para evitar sobrecarga de informação, recorreremos a duas heurísticas ou atalhos de julgamento quando tomamos decisões: disponibilidade e representatividade. Outro desvio é a tendência à escalada de comprometimento com um curso de ação fracassado.

Heurística, popularmente falando, trata-se de um método não comprovado cientificamente, ou seja, não tem confirmação matemática. Portanto, uma decisão tomada por experiência na função, intuição, bom senso ou outra forma que não seja confirmada por um método matemático, trata-se de confirmação heurística. Esse conceito não tem aceitação por profissionais da área de exatas, como matemáticos, físicos e, em geral, engenheiros, pelo fato de não ter o devido embasamento matemático. Por esse modo, a heurística não é aplicável em todas os ramos de atividades, por não ter precisão em suas decisões

- **Disponibilidade Heurística.** Utilizando a disponibilidade heurística, as pessoas tendem a basear seus julgamentos em informações que lhes são prontamente disponíveis.
- **Heurística Representativa.** As pessoas tendem a avaliar a probabilidade de uma ocorrência traçando analogias e percebendo identidade de situações idênticas onde ela não existe.
- **Escalada de Comprometimento.** Apesar do feedback negativo, alguns gerentes aumentam seu comprometimento com um empreendimento fracassado, “jogam dinheiro fora para consertar o

Tópicos Avançados II

que não presta”, quando se consideram responsáveis pelo fracasso. Assim o fazem para evitar admitir que tomaram uma decisão deficiente e aparentar um comportamento coerente. Em contraste, os gerentes eficazes distinguem entre as situações em que a persistência compensará ou não.

Diferenças Individuais. Diferenças de personalidade e outras diferenças individuais afetam nossas decisões. Duas dessas variáveis são particularmente relevantes às decisões organizacionais: o estilo individual de decisão e o nível individual de desenvolvimento moral.

Estilos de Decisão. O modelo dos estilos de decisão identifica quatro abordagens na tomada de decisões. O modelo sugere que as pessoas diferem segundo duas dimensões: em seu **modo de pensar** (algumas são lógicas e racionais, outras são intuitivas e criativas) e em sua **tolerância à ambigüidade**. Pessoas que adotam o **estilo diretivo** têm baixa tolerância à ambigüidade e preferem a racionalidade. As que adotam o **estilo analítico** enfrentam a ambigüidade procurando mais alternativas. Indivíduos que utilizam o **estilo conceitual** consideram o “quadro maior” e analisam várias alternativas. Os que adotam um **estilo comportamental** trabalham bem em grupo e são receptivos a sugestões. Use o quadro “Autoconhecimento” nesta seção para fazer um exercício de auto-avaliação.

Nível de Desenvolvimento Moral. As pesquisas identificam três níveis de desenvolvimento moral, cada um incluindo duas fases. Em cada fase sucessiva, o julgamento moral de um indivíduo depende cada vez menos de influências externas. No nível **pré-convencional**, os indivíduos respondem a ideias de certo ou errado somente quando há consequências pessoais envolvidas. No nível **convencional**, os indivíduos desejam manter a ordem convencional e as expectativas dos demais. No nível **determinado**, os indivíduos tomam decisões sem levar em conta as normas sociais ou do grupo. As pesquisas concluem o seguinte: as pessoas passam pelas fases de uma forma padronizada; não há nenhuma garantia de desenvolvimento contínuo; a maioria dos adultos está na fase 4; e quanto mais alto o estágio que uma pessoa alcançar, mais estará predisposta a tomar decisões éticas.

Restrições Organizacionais. As decisões organizacionais anteriores também atuam para restringir as decisões atuais.

- **Avaliação de Desempenho.** Ao tomarem decisões, os gerentes geralmente consideram os critérios de avaliação.
- **Sistemas de Recompensa.** O sistema de recompensa influencia o modo como os gerentes tomam suas decisões.
- **Prazos.** Prazos finais pressionam os gerentes a tomar decisões.
- **Precedentes Históricos.** As decisões são tomadas em um contexto e são pontos em um *fluxo de decisões*.

Diferenças Culturais. Embora o modelo racional não reconheça diferenças culturais, a bagagem cultural de um gerente pode influenciar significativamente suas preferências pelo tipo de decisão: por

Tópicos Avançados II

exemplo, decisões em grupo *versus* decisões individuais, perspectiva temporal, seleção de problemas e profundidade da análise.

O Que os Gerentes Podem Fazer para Melhorar suas Decisões?

Os gerentes podem usar várias técnicas para tomar decisões mais eficazes.

Analise a Situação. Os gerentes eficazes analisam o contexto da decisão de várias maneiras. A **cultura nacional** é uma variável chave para determinar se é preciso utilizar grupos e técnicas racionais na tomada de decisões. As **culturas organizacionais** diferem em termos da importância que atribuem a fatores como risco, utilização de grupos, recurso a procedimentos formalizados e à cadeia de comando. Dependendo do **clima político** da organização, a “melhor” escolha pode não ser aquela que pode ser implementada com sucesso.

Esteja Atento a Conceitos Preconcebidos. Se um tomador de decisão entende seus vieses, estes podem ser minimizados.

Combine a Análise Racional Simplificada com a Intuição. Utilizar ambas maximiza a eficácia da decisão.

Ajuste seu Estilo de Decisão às Exigências do Trabalho. Nenhum estilo de decisão é adequado para todas as situações. Os gerentes aumentarão sua eficácia se adequarem seus estilos de decisão ao problema em pauta.

Utilize Técnicas de Estimulação da Criatividade. Em lugar de administrar os problemas do modo como faziam no passado, os gerentes podem tomar decisões mais eficazes procurando soluções novas para os problemas.

Aplique Princípios Éticos de Decisão. Os gerentes podem utilizar as seguintes perguntas como guias.

1. Como este problema ocorreu a primeira vez?
2. Você definiria o problema de modo diferente se estivesse do outro lado do muro?
3. Para quem e para o que você concede sua lealdade como pessoa e como membro de sua organização?
4. Qual a sua intenção ao tomar esta decisão?
5. Como sua intenção se compara com o resultado provável?
6. A quem sua decisão poderia ferir?
7. Antes de tomar a decisão, você pode discutir o problema com as partes que serão afetadas?
8. Você tem confiança de que sua posição será por muito tempo tão válida quanto parece agora?
9. Você poderia revelar sua decisão para o seu chefe ou seus familiares mais próximos?
10. Como você se sentiria se sua decisão fosse descrita, em detalhes, na primeira página de um jornal?

Fique Por Dentro

Tópicos Avançados II

O estilo gerencial adequado à Xerox.

Em 1991, o presidente e diretor executivo da Xerox, Paul Maire, decidiu converter a linha de produtos mecânicos da companhia em produtos digitais. Para fazer isto, ele mudou a estrutura da Xerox, que era organizada em torno de áreas funcionais, para uma estrutura organizada em torno de unidades empresariais ágeis e autônomas. Essas mudanças exigiram novas habilidades gerenciais e, por isso, Ursula Burns foi promovida a vice-presidente e gerente geral para máquinas de fac-símile e copiadoras coloridas. Burns foi descrita como dotada de uma habilidade para “trabalhar em todas as direções dentro da organização” com “a coragem para mudar as coisas”.

☞ Resumo

1. O modelo da decisão racional em seis etapas consiste em (1) definir o problema; (2) identificar os critérios de decisão; (3) pesar os critérios; (4) gerar alternativas possíveis; (5) avaliar cada alternativa segundo cada critério e (6) calcular a decisão ótima.
 2. Risco supõe que um tomador de decisão possa calcular a probabilidade de alternativas ou resultados. Com a incerteza, nenhuma probabilidade pode ser calculada e, por isso, o tomador de decisão deve recorrer à intuição ou à criatividade.
 3. Instrução direta, listagem de atributos e pensamento lateral estimulam a criatividade.
 4. Técnicas quantitativas em voga incluem análise do ponto de equilíbrio, retorno sobre o investimento, análise marginal, teoria dos jogos, programação linear e teoria da fila.
 5. A tomada de decisões individual é melhor quando as decisões são relativamente sem importância, não é necessário o envolvimento dos subordinados, existem informações suficientes disponíveis e é preciso rapidez.
 6. Um gerente que utiliza a racionalidade delimitada simplifica o problema, adota critérios de acomodação, analisa um conjunto limitado de opções conhecidas e escolhe a primeira solução que atender aos critérios de acomodação.
 7. Existem quatro estilos de decisão: diretivo, analítico, conceitual e comportamental.
 8. Os gerentes podem usar as seguintes técnicas para tomar decisões eficazes: utilizar um processo que reflita as culturas nacionais e organizacionais e o clima político da empresa; identificar conceitos preconcebidos; utilizar processos racionais e intuitivos; adequar seu estilo ao trabalho; utilizar técnicas de estimulação da criatividade e aplicar princípios éticos.
-

Questões para Revisão – valor: 0,50

1. O que é racionalidade? Os tomadores de decisão são racionais?

2. Explique como o tipo de decisão muda segundo os níveis hierárquicos dentro de uma organização.

3. O que é teoria da imagem?

Tópicos Avançados II

4. O que é uma estrutura de decisão? Como ela afeta a seleção dos problemas?

5. O que é heurística? Descreva duas de suas categorias mais comuns.

6. Por que ocorre a escalada de comprometimento dos gerentes, mesmo com causas perdidas?

7. Descreva as seis fases do modelo do nível de desenvolvimento moral. Em que fase se encontra a maioria das pessoas?

📁 Professor: Humberto Arantes - humberto_arantes@uol.com.br

Tópicos Avançados I

Referência Bibliográfica

ROBBINS, Stephen P. Administração – Mudanças e Perspectivas. Editora Saraiva, São Paulo, 2000.