

HABILIDADES E AVALIAÇÃO DE EXECUTIVOS

**■ Sigmar Malvezzi**

Professor do Departamento de Fundamentos Sociais e Jurídicos da Administração da EAESP/FGV.

O presente trabalho tem por objetivo identificar e discutir o estágio de desenvolvimento teórico e prático das habilidades e da avaliação dos executivos, tal como expresso na literatura. Por razões funcionais, o período considerado abrangeu a literatura publicada entre 1980 e 1990. O interesse por esse tema nasceu da crescente valorização da produtividade dos executivos, que é uma das marcas da identidade da administração nos anos 90. Este texto não visa a uma discussão desses temas em si, mas a uma leitura interpretativa do que está contido na literatura.

O CENÁRIO DAS ORGANIZAÇÕES

O intento de dominar o processo de produção, como requisito vital de sobrevivência, constitui-se numa das práticas mais antigas da humanidade (ver ref. nº 138). Pode-se dizer que tal intento tem sido bem-sucedido, tal

como revelam os mecanismos e técnicas que caracterizaram as diferentes etapas da evolução da história da tecnologia de produção (ref.93). Na era industrial, em decorrência da intensa sofisticação tecnológica (ref. 134) e da crescente complexidade e competitividade dos negócios, o controle sobre o processo de produção encontra-se particularmente diferenciado de eras anteriores e reconhecidamente eficiente, pelo menos no que se refere a tecnologia e máquinas (ref. 071). Não obstante tal avanço, há ainda muito para ser desenvolvido, principalmente na parte desse controle que cabe à instituição gerencial (ref. 41). Esta, como é de conhecimento geral, nasceu, justamente, como um instrumento direcionado a garantir a regularidade do desempenho das pessoas, de acordo com as exigências das máquinas e procedimentos do processo de produção (ref. 037). Ora, no presente momento histórico, a evolução da tecnologia tem sido muito mais veloz do que a da instituição gerencial (ref. 039), fato que tem sido a causa de muitos problemas no gerenciamento dos negócios, principalmente no que se refere à habilitação e ao desempenho das pessoas.

Até recentemente, o eixo do controle exercido pela ins-

tuição gerencial sobre o processo de produção identificava-se com os trabalhadores de níveis hierárquicos mais baixos — os operadores — dos quais dependia a maior parte dos resultados do processo de produção. Desde os primórdios da automação eletrônica, ou seja, na fase da industrialização, que alguns chamam de "pós-industrial", tal eixo deslocou-se em direção aos trabalhadores de níveis hierárquicos mais altos — os executivos. Tal deslocamento tem sido tão claro que nem se faz necessário prová-lo aqui (ref. 037). A implantação de máquinas mais sofisticadas e automatizadas está tornando o trabalho dos operadores de produção mais e mais simplificado e padronizado, condição que tem possibilitado o controle daqueles na regularidade e qualidade de seu desempenho, pelas próprias máquinas que operam (ref. 004), fato que torna o sistema gerencial redundante, pelo menos quanto ao controle sobre o desempenho da grande maioria dos trabalhadores de produção (refs. 015 e 017). Como decorrência dessa mudança, fala-se até na morte da instituição gerencial (ref. 037). Esse estágio de desenvolvimento da automação não foi capaz de criar instrumentos capazes de controlar, acompanhar e julgar aqueles trabalhadores que planejam e supervisionam todo o negócio. Assim o eixo do controle exercido pela instituição gerencial, a gerência, volta-se para si mesma, como o meio de acompanhamento de sua própria competência e desempenho. Na empresa dos anos 90, é fundamental acompanhar o trabalho dos executivos enquanto indivíduos e enquanto equipe como contingências-chave no sucesso de uma empresa.

A previsão, o controle e o desenvolvimento do desempenho do executivo têm sido um problema, desde os primórdios da instituição gerencial e, como tal, têm sido estudados tanto empiricamente (ref. 117) como através de modelos teóricos, como é o caso dos estilos gerenciais (refs. 143 e 144) que se tornaram uma abordagem popular desde o início dos anos 80. Tais estudos visam ao melhor entendimento da transição da era industrial para a era pós-industrial, em sua peculiaridade (ref. 063). Tudo indica que a automação está fazendo decrescer o número de executivos, ao mesmo tempo que a complexidade dos negócios intensifica a exigência pela produtividade e competitividade deles (ref. 055). Hoje, pode-se dizer que as empresas precisam mais de executivos produtivos que saibam gerir os negócios do que de trabalhadores para operar as máquinas (ref. 011). Diante de tal quadro, duas questões têm ocupado a preocupação de acionistas e pesquisadores: que habilidades sustentam a competitividade e produtividade dos executivos? e como avaliar o desempenho deles em função da competitividade e produtividade esperadas (ref. 116)? A busca de respostas a essas questões através da literatura publicada nos últimos doze anos constitui-se no próprio objetivo do presente trabalho.

O TRATAMENTO TRADICIONAL DA HABILITAÇÃO E AVALIAÇÃO DO EXECUTIVO

Não se pode dizer que a configuração das habilidades do executivo e os meios de avaliação de seu desempenho sejam duas questões novas na administração de recursos

humanos. Desde os trabalhos Lahy na estrada de ferro francesa em 1908 (refs. 118 e 128), tais problemas eram objeto de interesse prático e teórico e começava-se a investir muito neles. Desde essa época, desenvolveu-se a especialização do trabalho na psicologia que foi, por quase toda a sua história, caracterizada pela psicometria — uma abordagem matemática, que nasceu do modelo bem-sucedido da engenharia e que prometia ser o caminho mais prático para a identificação do "homem certo para o lugar certo". De fato, desde a fundação do laboratório de Patrizi em Modena (considerado o marco de fundação da psicologia do trabalho) no ano de 1889 e, até hoje, com os recursos propiciados pelo computador, muito se fez na criação e uso de instrumentos para a mensuração do desempenho humano no trabalho. Restam poucas dúvidas de que a psicometria constitui-se numa prática consolidada e, pode-se até dizer, ainda em desenvolvimento (ref. 032). Não obstante tal sucesso, as dificuldades continuam mais ou menos as mesmas (ref. 103) e as dúvidas sobre a eficácia da psicometria tem se ampliado com certa consistência, como a própria literatura demonstra (ref. 155). A questão é saber como tais problemas e questões estão sendo tratados na literatura dos últimos doze anos e o que haveria de novo em relação a eles. Esse é o enfoque responsável pela direção do presente trabalho.

Qualquer exame, ainda que superficial, da concepção e tratamento dado aos problemas da habilitação e avaliação dos executivos, revela a velha aspiração da "psicotecnologia" da qual nasceu a psicometria ainda viva (ref. 115). As habilidades são concebidas como diferenças individuais que caracterizam e diferenciam os indivíduos entre si (ref. 170). Sobre tal pressuposto, sonha-se com a disponibilidade de "instrumentos" capazes de revelar tais diferenças e com a caracterização e comparação dos indivíduos através de seus perfis de aptidões (refs. 129 e 139). Igualmente, pressupõe-se o desempenho como um reflexo desses perfis, que pode ser avaliado com objetividade (ref. 100). Na prática, a identificação desses perfis e a produção de um conhecimento assim objetivo dos indivíduos têm deixado muito a desejar (ref. 089). Os perfis e as avaliações de desempenho têm sido acompanhados de incertezas, tal como demonstra a freqüente falta de consenso sobre distintos avaliadores. Essa incerteza tem deixado administradores e pesquisadores em constante estado de alerta e, conseqüentemente, sempre abertos às novidades no campo da tecnologia de mensuração. A frustração de não ter sido ainda encontrada a tão sonhada "bola de cristal", reveladora desse conhecimento objetivo sobre a capacitação e o desempenho dos executivos no trabalho, continua alimentando especulações sobre novos instrumentos e critérios, tal como atestam os esforços para se descobrir o "elixir" da liderança (refs. 049, 073 e 102). Provavelmente, é para atender a tais frustrações que hoje se produzem e se vendem tantas abordagens e metodologias meteóricas.

O valor preditivo de procedimentos de mensuração tem sido freqüentemente questionado pelos fatos da vida quotidiana mas, mesmo assim, ainda se insiste na busca de novos critérios e instrumentos. Periódicos como *Personnel Psychology*, *Journal of Applied Psychology* e *Journal of Occupational Psychology*, que são três dos mais relevantes

na área de recursos humanos, têm dedicado aproximadamente um terço de seu conteúdo à análise e apresentação de instrumentos de mensuração do desempenho humano no trabalho, à predição do comportamento através do uso de testes e à validade de procedimentos, um claro sinal de que a abordagem psicométrica continua a alimentar esperanças tal como no início deste século. Provavelmente, é por esse motivo que a consideração de novas técnicas de seleção, de avaliação e de acompanhamento continua um tema vivo e popular nos encontros de administradores, nos periódicos e nas discussões rotineiras do gerenciamento (refs. 030, 042, 050, 067, 103, 135, 142 e 159). A insistência nessa abordagem revela, provavelmente, que pesquisadores e administradores continuam resistindo ao reconhecimento de uma das mais claras características da modernidade, que é a redescoberta do sujeito e, por isso, ainda não aderiram ao questionamento de modelos e abordagens que resistem ao reconhecimento das implicações subjetivas presentes em todos os atos humanos (ref. 034). Embora este seja um tema muito estimulante, escapa ao escopo deste texto. O que a literatura dos anos 80 revela sobre habilidades e avaliação dos executivos?

AS TENDÊNCIAS EXPRESSAS NA LITERATURA DOS ANOS 80

A maioria dos trabalhos publicados na literatura do período aqui em exame dedica-se 1) à discussão da validade de métodos já consagrados como o uso dos testes (ref. 107) ou a experimentação de novos métodos (refs. 065 e 159); 2) à revisão de critérios de validade e de prognóstico (ref. 160); e 3) ao escrutínio de procedimentos antigos, comparando-os com novos (ref. 090 e 028). Tudo isso revela que a abordagem da psicométrica continua valorizada ainda hoje. Não se perdeu a esperança do desenvolvimento de uma engenharia social e psicológica, onde a subjetividade estaria totalmente subjugada e previsível. Os pressupostos subjacentes a essa tendência podem ser resumidos na possibilidade de controle total da interferência ou viés do avaliador, na constância da condição humana, ou seja, uma vez inteligente, o indivíduo será sempre inteligente e no homem como um ser passivo, capaz de ser visualizado e controlado em suas contingências internas. Tais pressupostos, configurando a base da psicométrica, constituem-se num indicativo de que a literatura sobre habilitação e avaliação do executivo mantém a abordagem tradicional da psicométrica. Apesar da força que a psicométrica ainda apresenta, já se percebem sinais de certo cansaço. Começa-se a questionar os modelos de análise desses problemas (ref. 078 e 094).

Dentro da mesma abordagem psicométrica, mas em franca contradição com seu espírito positivista-racionalista, está emergindo uma outra tendência nas pessoas (empresas). Essa tendência, abrindo mão de toda possibilidade de uma engenharia psicológica e social pela via da ciência, recorre a pressupostos e instrumentos místicos, como revela o trabalho de Gaugelin (ref. 122) e o número crescente de cursos sobre o uso de métodos como mapa astral ou I Ching (ref. 098), para superar suas dificuldades (ignorância) em lidar com os desafios da compreensão e interação com o outro sob as exigências

da regularidade impostas pela tecnologia e pela competitividade dos negócios. Na verdade, tal alternativa não é nova, apenas vive um novo momento no mundo contemporâneo. Seria esse interesse por soluções alternativas um sinal de cansaço diante das frustrações na solução racional, tão sonhada, tão merecedora de investimento e tão decepcionante nos resultados (ref. 044)? A psicologia propiciou, desde os seus primórdios, uma avalanche de técnicas e soluções para identificar as habilidades e um enorme número de procedimentos e critérios para a avaliação dos executivos, mas, década após década de investigações, os problemas continuam os mesmos (refs. 087 e 107). Os apelos a soluções alternativas constituem, de fato, sinais de que as respostas da ciência não têm satisfeito as aspirações e necessidades daqueles que precisam avaliar o trabalho de outros.

Em paralelo a essa opção pelo misticismo e, ainda dentro da perspectiva da psicométrica, emerge uma outra constante na literatura: a narrativa de experiências particulares, com fins puramente administrativos e que, tendo em vista seu sucesso, são posteriormente oferecidas como modelos de soluções a serem generalizadas, como ocorre com a experimentação científica. São trabalhos, freqüentemente, até bem feitos, mas que não foram submetidos às exigências dos métodos científicos configurando-se numa visão que poderia ser denominada de "visão de mercado do problema" (refs. 038, 052 e 162). Tais trabalhos, às vezes, estimulam a ambigüidade dos problemas (ref. 069) e, outras vezes, trazem para a literatura o sabor da militância (partidária ou não) e têm sido até muito populares nos anos 80, em que virou moda escrever a própria biografia profissional (refs. 064 e 106). São textos válidos na medida em que injetam novo ânimo ou esperança naqueles que arcam com as responsabilidades dos problemas de gestão; porém, em virtude da falta de preocupação metodológica e da falta de integração à literatura, pouco contribuem como revisão de modelos e de teorias.

Nessa linha de relato de experiências particulares, aparecem diversas propostas de perfil para o executivo dos anos 80 e 90 (refs. 024, 054 e 141) e propostas de critérios e procedimentos para a avaliação deste (refs. 014, 028, 057, 060 e 083) com maior preocupação em contar o próprio sucesso do que em fundamentar uma norma generalizada que poderia ser igualmente válida para todos. Algo que tem seu valor, no fato de divulgar ousadias e hipóteses dos outros, utilizando-se dos meios de comunicação disponíveis no mundo moderno. Como expressão dessa literatura, configura-se outra família de periódicos, como é o caso do *Fortune International*, *Management Review*, *Forbes* e *Personnel*. Na grande maioria de seus artigos, essas revistas apresentam aquilo em que os administradores acreditam, a partir de sua própria experiência e intuição, e desenvolvem argumentos para prová-los, ou seja, transmitem a outros a racionalidade das próprias ações. Assim acontece com propostas que identificam o pivô da competência do executivo no pensamento lógico (ref. 131), a coragem (ref. 006), auto-motivação e dedicação radical (ref. 136), na associação entre controle, liderança e comunicação (ref. 152), ou se o executivo moderno deve ser um *expert* em direito (ref. 070).

Uma outra constante na literatura emerge da análise das reações aos novos desafios impostos aos administradores do mundo contemporâneo (ref. 110), como é o caso do crescente número de mulheres em postos executivos gerando a necessidade da revisão das relações profissionais entre os sexos (refs. 035 e 075), ou as reações aos desdobramentos decorrentes do uso de novas estratégias ou conceitos nos diversos ramos da administração, como é o caso do desenvolvimento da participação (ref.114). O meio organizacional é reconhecido como turbulento e os gerentes já não controlam todas as variáveis que afetam a articulação das equipes de trabalho, fato que, tal como ocorreu na passagem do cinema mudo para o cinema sonoro, exige dos atores outras habilidades.

Diante disso, a habilitação e a avaliação do executivo começam a ser confrontadas com mudanças significativas no conceito e nas práticas de administração. Por isso, tem-se que responder a questões tais como "*se mulheres e homens trabalham da mesma forma como executivos*" (ref. 005), "*se os executivos do sexo masculino e feminino apresentam distintos perfis de habilidades*" (ref. 095) ou "*se tal diferença afeta o procedimento de avaliação de desempenho deles*. Tais debates refletem a preocupação com o tipo de vínculo que os executivos apresentam com o trabalho ou a empresa (ref. 154). Diante de tal quadro, o que emerge como novo ou que poderia ser identificado como um salto qualitativo na evolução da abordagem das habilidades e da avaliação dos executivos?

Uma tendência já claramente presente na literatura, porém ainda circunscrita à produção científica porque até o presente momento não foi suficientemente cotejada com as práticas de recursos humanos, é a consideração da subjetividade como um elemento inerente ao ser humano e que não pode ser ignorado ou neutralizado em seus efeitos (ref. 068). Cansa-se de pesquisar saídas objetivas para a prática da entrevista, quando se sabe que o entrevistador não é um observador passivo, como um gravador. As relações entre os indivíduos e as reações destes frente à sua interação com o meio como variáveis da subjetividade tornam a determinância do desempenho um dado menos previsível do que imaginava a psicometria. Os sentimentos diferenciam o ser humano e configuram o caráter ameaçador, doloroso, alegre ou esperançoso da realidade, que é considerada como base do agir dos indivíduos (ref. 120). Essa realidade "irracional" apresenta uma dinâmica própria (ref. 085) e faz parte de um jogo de sistemas de poder mais amplo do que aparentemente pode parecer (ref. 023).

Abordar as habilidades e a avaliação dos executivos sob o reconhecimento da subjetividade como um elemento a ser integrado ao invés de controlado, coloca a psicometria em crise porque questiona seus pressupostos básicos (ref.167). Hoje, a experiência cotidiana tem mostrado que não são raros os casos de executivos, recém-contratados, com previsão de desempenho consensual entre diversos avaliadores, que não dão certo em seus novos postos e que são remanejados em menos de um ano. Embora ainda não haja na literatura estudos suficientes sobre esse fenômeno, uma hipótese bastante tentadora é a consideração de que a previsão de desempenho (embora bem)

feita pelo selecionador foi frustrada pela imprevisibilidade de eventos pessoais e subjetivos. Tal fato coloca a integração como uma etapa tão importante quanto a da seleção e propõe a consideração de novos conceitos de validade, como é o caso da coerência interna dos dados da teoria situacional sobre o sujeito, ao invés da relação entre previsão e desempenho.

O trabalhador em sua habilitação emerge com um produto menos dependente de suas diferenças individuais do que de sua interação com o meio (refs. 018 e 112). Com base nesse pressuposto, a previsibilidade de seu desempenho ou o perfil de suas habilidades pode variar, dependendo de variações nas condições do meio e no processo de interação entre ambos. Assim, o que há de novo que expressa um salto qualitativo é a concepção de habilitação que categoriza o trabalhador (não capaz ou incapaz, porém), viabilizando sua capacidade ou sua incapacidade, dependendo de como ele mesmo e a empresa administram, em paralelo, sua viabilização no cargo e na equipe em que se encontra. Este parece ter sido o pressuposto básico do processo de seleção utilizado por Jave na escolha de seus profetas e de Jesus na escolha de seus apóstolos (ref. 001). Os candidatos não eram homens competentes no momento da seleção; porém, Jave e Jesus acreditavam que eles poderiam tornar-se aptos (seria possível viabilizá-los), respectivamente, como profetas e apóstolos, através de um esforço administrativo conjunto de criação e integração de competências, com base no compromisso inicial de ambos (uma prova de que a escolha seguiu esse procedimento foi a inviabilização ocorrida com o apóstolo Judas o Escariotes, o qual inicialmente foi selecionado pelo mesmo método que os outros onze). Traduzindo em palavras mais simples, o pressuposto é que os talentos de um indivíduo emergem como produto de sua interação com o meio, ou seja, que um mesmo indivíduo não apresenta a mesma habilitação em dois diferentes contextos empresariais.

Novidade similar ocorre com a avaliação do desempenho das pessoas e a avaliação dos executivos em particular. Fala-se muito na literatura em auto-avaliação (ref. 025, 038, 090 e 161), como um reconhecimento de que o próprio avaliado é um sujeito e que, como tal, legítima ou não a avaliação à qual é submetido. Tal procedimento denuncia uma mudança na abordagem da avaliação que pela sua complexidade não pode ser aqui discutida, mas apenas citada. A auto-avaliação como uma forma de apreciação do desempenho dos executivos coloca em pauta, nessa prática administrativa, a questão da legitimação levantada na interação social e na capacitação por Berger e Luckman (ref. 169). A novidade dessa prática está no questionamento da abordagem regulatória (ou o simples intento de controle), que permeia o conceito clássico de avaliação de desempenho, e na proposição de uma abordagem alternativa que Cooper e Gadalla (ref. 166) denominam emancipatória, cujo objetivo não é o de controlar (isso implica numa relação de oposição) mas o de "cuidar" (que implica numa relação de simbiose).

Com base no pressuposto da dialética Hegeliana, avaliador e avaliado são igual e mutuamente reconhecidos como dois sujeitos (e, portanto, avaliadores recíprocos) que po-

dem legitimar ou não a avaliação realizada pelo outro. A pressuposição dessa natureza e dessa relação entre os papéis de avaliador e avaliado (no jargão administrativo) coloca os efeitos da avaliação dependente desse mútuo reconhecimento como sujeito e objeto de avaliação e, por conseguinte, da legitimação que cada um faz do julgamento do outro. As práticas correntes de participação têm sido uma demonstração clara do reconhecimento dessa dialética. A questão da legitimação começa a merecer tanta relevância quanto a questão da objetividade do conteúdo na psicometria, ou seja, passa a ser vista como a fonte de validade da própria avaliação. Essas duas abordagens relativas à seleção e avaliação colocaram as habilidades tradicionais (mentais, motoras e de personalidade) em relação direta como dependentes das habilidades sociais (comunicação, discernimento e responsividade).

Frente à potencialidade que as habilidades sociais apresentam de viabilizar ou inviabilizar a concretização das habilidades mentais e motoras, estas adquirem um novo significado. A mensuração dessas habilidades passa a ser dependente de sua contextualização, condição que enfraquece as "alianças" entre habilidades e instrumentos de mensuração. Passa-se, assim, com as habilidades, um fenômeno semelhante ao que ocorreu com o conceito e mensuração da liderança nos trabalhos de pesquisa desenvolvidos por Kurt Lewin (ref. 168); depois de muito se investir na busca dos traços que caracterizavam a lide-

rança, esta deixou de ser entendida como um problema de diferenças individuais e passou a ser concebida como um processo de grupo. Igualmente, a literatura mostra um novo caminho para a abordagem das aptidões (ref. 165), que é o enfraquecimento da concepção de aptidão como uma característica de personalidade e um fortalecimento do caráter emergencial daquela, como fruto de um processo de grupo e de pressões sócio-culturais.

CONCLUSÕES

Da leitura interpretativa aqui proposta e realizada, embora de forma superficial, sobre as tendências configuradas na literatura frente às questões da habilitação e avaliação do executivo, fica claro que há sinais de uma transição em curso. Tal transição advém do incômodo que os questionamentos têm causado à psicometria; porém, a prática do cotidiano da administração, ainda envolvida em preocupações imediatas, não tem absorvido e aplicado a seus problemas alguns avanços teóricos já claramente configurados. Portanto, pode-se dizer que há uma mudança sendo processada; porém, esta é ainda muito lenta para já indicar reflexos na prática do cotidiano. Os administradores e pesquisadores ainda estão bastante distantes para que o trabalho de ambos seja reciprocamente benéfico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

■ **Heraldo Vasconcellos** - Bibliotecário, chefe do Serviço de Documentação da Biblioteca Karl A. Boedecker da EAESP/FGV.

OBSERVAÇÕES

A pesquisa foi realizada no acervo da Biblioteca da EAESP/FGV; as referências bibliográficas foram organizadas em ordem alfabética, dentro de cada ano de publicação (os anos aparecem em ordem cronológica decrescente). As referências precedidas de asterisco estão disponíveis no acervo da Biblioteca.

1991

001. MALVEZZI, Sigmar. *Haveria algo de novo em seleção de pessoal?* São Paulo, maio 1991. (mimeo.) Palestra proferida na VI Conferência Nacional de Recursos Humanos, realizada em São

Paulo, no Centro de Convenções Rebouças.

1990

002.* AMERSHI, A.H. et alii. "Economic sufficiency and statistical sufficiency in the aggregation of accounting signals". *The Accounting Review*, Sarasota, 65(1):113-30, Jan. 1990.

003. CHECKLAND, Peter B. "El movimiento de sistemas y el 'fracaso' de la ciencia administrativa". *Sistematica*, Lima, 1(1):15-23, 1990.

004. CORIAT, Benjamin. *L'atelier et le robot: essai sur le fordisme et la production de masse à l'âge de l'électronique*.

Paris, Christian Bourgois Editeur, 1990. 303p.

005.* FIERMAN, J. "Do women manage differently?" *Fortune*, Tampa, 122(15):71-2+, Dec. 17 1990.

006.* FUQUA, J.B. "Courage: the cure for what ails capitalism". *Management Review*, New York, 79(1):59-60, Jan. 1990.

007.* GIBBONS, Robert & MURPHY, Kevin J. "Relative performance evaluation for chief executive officers". *Industrial & Labor Relations Review*, Ithaca, 43(3):30S-51S, Feb. 1990.

008.* HOGAN, R. et alii. "How charisma cloaks incompetence". *Personnel Journal*, Costa Mesa, 69(5):72-6, May 1990.

009. JACKSON, Michael C. "Situación actual y perspectivas de la ciencia administrativa". *Sistematica*, Lima, 1(1):25-46, 1990.

010.* JACKSON, Susan E. & SCHULER, Randall S. "Human resource planning: challenges for industrial/organizational psychologists". *American Psychologist*, Arlington, 45(2):223-39, Feb. 1990.

011.* JACQUES, E. "In praise of hierarchy (levels of responsibility)". *Harvard Business Review*, Boulder, 68(1):127-33, Jan./Feb. 1990.

012. KNIPPEN, J.T. & GREEN, T.B. "Coaching (effective managers use basic coaching techniques)". *Management Accounting*, Montvale, 71:36-8, May 1990.

013.*MINTZBERG, Henry. "The manager's job: folklore and fact". *Harvard Business Review*, Boulder, 68(2):163-76, Mar./Apr. 1990.

014. ODIORNE, G.S. "The trend toward the quarterly performance review". *Business Horizons*, Bloomington, 33(4):38-41, July/Aug. 1990.

015.*OFFERMANN, Lynn R. & GOWING, Marilyn K. "Organizations of the future: changes and challenges". *American Psychologist*, Arlington, 45(2):95-108, Feb. 1990.

016.*THORNTON III, George C. & CLEVELAND, Jeanette, N. "Developing managerial talent through simulation". *American Psychologist*, Arlington, 45(2):190-99, Feb. 1990.

017.*TURNAGE, Janet J. "The challenge of new workplace technology for psychology". *American Psychologist*, Arlington, 45(2):171-8, Feb. 1990.

1989

018.*ANCONA, Deborah G. & NADLER, David A. "Top hats and executive tales: designing the senior team". *Sloan Management Review*, Cambridge, 31(1):19-28, Fall 1989.

019.*ARISS, S.S. & TIMMINS, S.A. "Employee education and job performance: does education matter?" *Public Personnel Management*, Alexandria, 18(1):1-9, Spring 1989.

020.*BARLOW, G. "Deficiencies and the perpetuation of power: latent functions in management appraisal". *Journal of Management Studies*, Oxford, 26(5):499-517, Sept. 1989.

021. BLACKHAM, R.B. & SMITH, D. "Decision-making in a management assessment center". *Journal of the Operational Research Society*, Basingstoke, 40(11):953-60, Nov. 1989.

022. "CONVERSATION skills". *Management Decision*, Yorkshire,

27(2):37-9, 1989. (Shakespeare and Management issue.)

023.*FLEURY, Maria Tereza Leme (coord.) et alii. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo, Atlas, 1989. 170p.

024.*GLAZE, T. "Cadbury's dictionary of competence". *Personnel Journal*, Costa Mesa, 68(11):72-8, Nov. 1989.

025. IVANCEVICH, J.M. & STEWART, K.A. "Appraising management talent in acquired organizations: a four-tiered recommendation". *Human Resource Planning*, New York, 12(2):141-54, 1989.

026. KANFER, Ruth. *Abilities, motivation and methodology: the Minnesota Symposium on Learning and Individual Differences*. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, 1989. 17p.

027.*KIECHEL III, W. "How to spot an empty suit". *Fortune*, Tampa, 120(20):227-8, Nov. 20 1989.

028.*KIECHEL III, W. "When subordinates evaluate the boss". *Fortune*, Tampa, 119:201-2, June 19 1989.

029. LEWIS, Chad. "Assessing the validity of job evaluation". *Personnel Public Management*, Alexandria, 18(1):45+, 1989.

030.*McEVOY, G.M. & BEATTY, R.W. "Assessment centers and subordinate appraisals of managers: a seven-year examination of predictive validity". *Personnel Psychology*, Houston, 42(1):37-52, Spring 1989.

031.*MACHAN, D. "The charisma merchants (no substitute for management skills)". *Forbes*, New York, 143(2):100-1, Jan. 23 1989.

032. MALVEZZI, Sigmar. A *história da psicologia do trabalho*. Lisboa, 1989. (mimeo.) Conferência apresentada no Encontro Internacional dos Psicólogos promovido pela APPORT/Lisboa.

033. MARGERISON, C.J. "Con-

to talk and when to listen)". *Management Decision*, Yorkshire, 27(3):59-64, 1989.

034. ORGOGOZO, Isabelle & SERIEYX, Hervé. *Changer le changement: on peut abolir les bureaucraties*. Paris, Editions du Seuil, 1989. 222p.

035. RAGINS, B.R. "Power and gender congruency effects in evaluations of male and female managers". *Journal of Management*, College Station, 15(1):65-76, Mar. 1989.

036. RAY, Carol Axtell. "Skill reconsidered: the deskilling of managers". *Work and Occupations*, Newbury Park, 16(1):65-79, Feb. 1989.

037. REED, Michael I. *The sociology of management*. London, Harvester Wheatsheaf, 1989. 182p.

038. TULLOCH, J. "Improving assessment". *Personnel Management*, Folkestone, 21:25, Sept. 1989.

039. WALLACE, Michael. "Brave new workplace: technology and work in the new economy". *Work and Occupations*, Newbury Park, 16(4):363-92, Nov. 1989.

040. WALSH, John P. "Technological change and the division of labor: the case of retail meatcutters". *Work and Occupations*, Newbury Park, 16(2):165-83, May 1989.

041.*WESTLEY, F. & MINTZBERG, H. "Visionary leadership and strategic management". *Strategic Management Journal*, Chichester, 10:17-32, Summer 1989. (Special Issue).

042.*WHITLEY, R. "On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization". *Journal of Management Studies*, Oxford, 26(3):209-24, May 1989.

043.*WOHLERS, A.J. & LONDON, M. "Ratings of managerial characteristics: evaluation difficulty, co-worker agreement, and self-awareness". *Personnel Psychology*, Houston, 42(2):235-61,

Summer 1989.

044.*ZALEZNIK, A. "Real work (in most companies, process and politics get more attention than leadership)". *Harvard Business Review*, Boulder, 67(1):57-64, Jan./Feb. 1989.

045. _____. "Why managers lack vision (book excerpt from A. Zaleznick's the managerial mystique)". *Business Month*, New York, 134:59-62+, Aug. 1989.

1988

046. ALMEIDA, Leandro. *Teorias da inteligência*. Porto, Edições Jornal de Psicologia, 1988. 214p.

047.*CAMPBELL, Donald & LEE, Cynthia. "Self-appraisal in performance evaluation: development versus evaluation". *The Academy of Management Review*, Mississippi State, 13(2):302-14, Apr. 1988.

048.*DAWES, P.L. & PATTERSON, P.G. "The performance of industrial and consumer product managers". *Industrial Marketing Management*, New York, 17(1):73-84, Feb. 1988.

049. DAY, D.V. & LORD, R.G. "Executive leadership and organizational performance: suggestions for a new theory and methodology". *Journal of Management*, College Station, 14(3):453-64, Sept. 1988.

050.*FOX, Shaul & DINUR, Yossi. "Validity of self-assessment: a field evaluation". *Personnel Psychology*, Houston, 41(3):581-92, Autumn 1988.

051.*FOXMAN, Loretta D. & POLSKY, Walter L. "Develop the potential of high achievers". *Personnel Journal*, Costa Mesa, 67(6):32+, June 1988.

052. FRITZ, R. "How do you rate as a manager? (questionnaire)". *Management Solutions*, Saranac Lake, 33:28-32, Feb. 1988.

053.*HARPER, S.C. "Intuition, what separates executives from managers". *Business Horizons*,

Bloomington, 31(5):13-9, Sept./Oct. 1988.

054.*KIMES, J.D. "20 attributes of an effective manager". *Management Accounting*, New York, 70(1):50-3, July 1988.

055.KOTTER, J.P. "How leaders grow leaders (recruiting and keeping talented young executives)". *Across the Board*, New York, 25:38-42, Mar.1988.

056.*KUDO, H. et alii. "How U.S. and Japanese CEO's spend their time". *Long Range Planning*, Oxford, 21(6):79-82, Dec. 1988.

057.*KUHN, R.L. "Creative strategic management". *Journal of Business Strategic*, Boston, 9:62-4, Mar./Apr. 1988.

058.*LONGENECKER, C.O. & GIOIA, D.A. "Neglected at the top-executives talk about executive appraisal". *Sloan Management Review*, Cambridge, 29(2):41-7, Winter 1988.

059.*McENRUE, M.P. "Length of experience and the performance of managers in the establishment phase of their careers". *Academy of Management Journal*, Mississippi, 31(1):175-85, Mar. 1988.

060.McEVOY, G.M. "Evaluating the boss: should subordinate appraisals of managers be allowed?" *Personnel Administrator*, Alexandria, 33:115-18+, Sept. 1988.

061.*MANN, G.J. "Reducing budget slack (budgets used as criteria for evaluating personnel and determining bonus for performance)". New York, 166(2):118-22, Aug. 1988.

062.OMAN, P. "Are you an awful manager?" *Management Solutions*, Saranac Lake, 33:28-31, Aug. 1988.

063.QUICKEL, S.W. "The next generation (31 up-and-coming executives)". *Business Month*, New York, 131:38-43+, May 1988.

064.*SEMLER, Ricardo Frank. *Virando a própria mesa*. São Paulo, Best Seller, 1988. 275p.

065.*STREUFERT, S. et alii. "Simulation-based assessment of managerial competence: reliability and validity". *Personnel Psychology*, Houston, 41(3):537-57, Autumn 1988.

066.*THORNE, P. "The elusive search for competence in managers". *International Management*, Berkshire, 43(10):66, Oct. 1988.

067.*TSUI, A.S. & OHLOTT, P. "Multiple assessment of managerial effectiveness: interrater agreement and consensus in effectiveness models". *Personnel Psychology*, Houston, 41(4):779-803, Winter 1988.

068.VILLETTE, Michel. *L'homme qui croyait au management: récit, suivi d'une brève mise en perspective historique*. Paris, Editions du Seuil, 1988. 189p.

069.WHITLEY, Richard. "The management sciences and managerial skills". *Organization Studies*, New York, 8(1):47-68, Mar. 1988.

070.*ZACHARIAS, L.S. "The business of law (legal skills applicable to managerial problems)". *California Management Review*, Berkeley, 31(1):121-31, Fall 1988.

071.ZUBOFF, Shoshana. *In the age of the smart machine: the future of work and power*. New York, Basic Books, Inc., 1988. 468p.

1987

072.*BERNARDIN, H.J. & BEATTY, R.W. "Can subordinate appraisals enhance managerial productivity?" *Sloan Management Review*, Cambridge, 28(4):63-73, Summer 1987.

073.BYRD, R.E. "Corporate leadership skills: a new synthesis". *Organizational Dynamics*, New York, 16:34-43, Summer 1987.

074.*CARROLL, S.J. & GILLEN, D.J. "Are the classical management functions useful in

describing managerial work?" *The Academy of Management Review*, Mississippi, 12(1):38-51, Jan. 1987.

075.DRAZIN, R. & AUSTER, E.R. "Wage differences between men and women: performance appraisal ratings vs salary allocation as the locus of bias". *Human Resource Management*, New York, 26:157-68, Summer 1987.

076.*DUNN, D.J. "Directors aren't doing their jobs (too slow to criticize management)". *Fortune*, Tampa, 115(6):83-5, Mar. 16 1987.

077.*GOULD, R. "Are you firing talented managers?" *Management Review*, New York, 76(3):49-51, Mar. 1987.

078.*GUION, Robert M. "Changing views for personnel selection research". *Personnel Psychology*, Houston, 40(2):199-213, Summer 1987.

079.*HAMBRICK, D.C. "The top management team; key to strategic success". *California Management Review*, Berkeley, 30(1):88-108, Fall 1987.

080.*HELLER, R. "Learning to stand up against the Four Horsemen (Britain)". *Management Today*, London:19, Aug. 1987.

081.*ISENBERG, D.J. "Drugs and drama: the effects of two dramatic events in a pharmaceutical company on managers' cognitions (Harley Pharmaceuticals)". *The Columbia Journal of World Business*, New York, 22(1):43-9, Spring 1987.

082.*KLIMOSKI, Richard & BRICKNER, Mary. "Why do assessment centers work? The puzzle of assessment center validity". *Personnel Psychology*, Houston, 40(2):243-60, Summer 1987.

083.LEVINSON, H. "How they rate the boss (upward appraisal by subordinates of supervisors and managers)". *Across the Board*, New York, 24:52-7, June 1987.

084.*ODIORNE, G.S. "Measur-

ing the unmeasurable: setting standards for management performance". *Business Horizons*, Bloomington, 30(4):69-75, July/Aug. 1987.

085.*PAGES, Max et alii. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo, Atlas, 1987. 234p.

086.*ROWAN, R. *The intuitive manager*. New York, Berkeley, 1987. 188p.

087.*SACKETT, Paul R. "Assessment centers and content validity: some neglected issues". *Personnel Psychology*, Houston, 40(1):13-25, Spring 1987.

1986

088.*ANTLE, R. & SMITH, A. "An empirical investigation of the relative performance evaluation of corporate executives". *Journal of Accounting Research*, Chicago, 24(1):1-39, Spring 1986.

089.*ARGYRIS, C. "Skilled incompetence". *Harvard Business Review*, Boulder, 64(5):74-9, Sept./Oct. 1986.

090.BERNARDIN, H.J. "Subordinate appraisal: a valuable source of information about managers". *Human Resource Management*, New York, 25(3):421-39, Fall 1986.

091.*BROWNELL, P. & HIRST, M. "Reliance on accounting information, budgetary participation, and task uncertainty: tests of a three-way interaction". *Journal of Accounting Research*, Chicago, 24(2):241-9, Autumn 1986.

092.*BRUNSTROM, C. & BARNARD, J. "How to manage the low-flyers". *Management Today*, London:68-9, June 1986.

093.GAMA, Ruy. *A tecnologia e o trabalho na História*. São Paulo, Nobel/EDUSP, 1986. 239p.

094.HAKEL, Milton. "Personnel selection and placement". *Annual Review of Psychology*, Palo Alto, 37:351-80, 1986.

095.*KIECHEL III, W. "Beauty and the managerial beast (a boost or hindrance to your career)". *Fortune*, Tampa, 114(11):145+, Nov. 10 1986.

096.*MERCHANT, K.A. & BRUNS, W. J. "Measurements to cure management myopia". *Business Horizons*, Bloomington, 29(3):56-64, May/June 1986.

097.MISHLER, Elliot. *Research interviewing: context and narrative*. Cambridge, Harvard University Press, 1986. 189p.

098.ROBERTSON, Ivan T. & MAKIN, Peter J. "Management selection in Britain: a survey and critique". *Journal of Occupational Psychology*, Leicester, 59(1):45-57, Mar. 1986.

099.*ROWAN, R. "America's most wanted managers (headhunter's favorites)". *Fortune*, Tampa, 113(3):26-33, Feb. 3 1986.

100.STEEL, R.P. & MENTO, A.J. "Impact of situational constraints on subjective and objective criteria of managerial job performance". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Duluth, 37:254-65, Apr. 1986.

1985

101.*COMER, J.M. "Industrial sales managers: satisfaction and performance". *Industrial Marketing Management*, New York, 14(4):239-44, Nov. 1985.

102.*CUNNINGHAM, R.B. & OLSHFSKI, D.F. "Evaluating task leadership: a problem for assessment centers". *Public Personnel Management*, Alexandria, 14(3):293-9, Fall 1985.

103.*GILLEN, D.J. & CARROL, S.J. "Relationship of managerial ability to unity effectiveness in more organic versus more mechanistic departments". *Journal of Management Studies*, Oxford, 22(6):668-76, Nov. 1985.

104.*SAYLES, L.R. "Managerial productivity: who is fat and what is lean?" *Interfaces*,

Providence, 15(3):54-9, May/June 1985.

1984

105.FLEISHMAN, Edwin et alii. *Taxonomies of human evaluation: the description of human tasks*. New York, Academic Press, 1984. 14p.

106.*IACOCCA, Lee. *Iacocca: uma autobiografia*. São Paulo, Cultura, 1984. 399p.

107.*LATHAM, Gary P. & SAARI, Lise M. "Do people do what they say? Further studies on the situational interview". *Journal of Applied Psychology*, Washington, 69(4):569-73, Nov. 1984.

108.*LORENZO, R.V. "Effects of assessorship on managers' proficiency in acquiring, evaluating and communicating information about people". *Personnel Psychology*, Durham, 37(4):617-34, Winter 1984.

109.*MOUNT, M.K. "Psychometric properties of subordinate ratings of managerial performance". *Personnel Psychology*, Durham, 37(4):687-702, Winter 1984.

110.ROSKIN, R. & MARGERISON, C. "Situational complexity and managerial achievement". *Management International Review*, Wiesbaden, 24(3):46-52, 1984.

111.*STEEL, Robert P. & OVALLE, Nestor K. "Self-appraisal based upon supervisory feedback". *Personnel Psychology*, Houston, 37(4):667-85, Winter 1984.

112.STONICH, P.J. "The performance measurement and reward system: critical to strategic management". *Organizational Dynamics*, New York, 12:45-57, Winter 1984.

113.*UNGSON, G.R. & STEERS, R.M. "Motivation and politics in executive compensation". *The Academy of Management Review*, Amherst, 9(2):313-23, Apr. 1984.

1983

114.SAINSAULIEU, Renaud et alii. *La démocratie en organisation: vers des fonctionnements collectifs de travail*. Paris, Librairie des Meridiens, 1983. 272p.

115.THOMAS, Edward G. "Managers rate their skills". *Management World*, Willow Grove, 12:19-20+, May 1983.

1982

116.BRUSH, D.H. & SCHOENFELDT, L.F. "Performance appraisal for the '80s". *Personnel Administrator*, Alexandria, 27:76-83, Dec. 1982.

117.CHILD, John & PARTRIDGE, Bruce. *Lost managers: supervisors in industry and society*. London, Cambridge University Press, 1982. 241p. (Management and Industrial Relations Series, 1.)

118.NICHOLSON, N. & WALL, T.D. (eds.). *The theory and practice of organizational psychology*. London, Academic Press, 1982.

119.*SHERMAN, S.R. "Did somebody forget to tell you? you're fired!" *SAM Advanced Management Journal*, Saranac Lake, 47(2):29-30+, Spring 1982.

120.VISCOTT, David Steven. *A linguagem dos sentimentos*. São Paulo, Summus, 1982. p.11

121.*WILEY, M. G. & ESKILSON, A. "The interaction of sex and power base on perceptions of managerial effectiveness". *The Academy of Management Journal*, Mississippi, 25(3):671-7, Sept. 1982.

1981

122.*"ARE top managers born under a lucky star?" (interview) *International Management*, Maidenhead, 36(5):36-7, May 1981.

123.BEAM, H.H. "Good writing: an underrated executive skill". *Human Resource Management*, New York, 20:2-7, Spring 1981.

124.*BEEMAN, D.R. "Public execution of the Peter Principle". *Business Horizons*, Bloomington, 24(6):48-50, Nov./Dec. 1981.

125.*BUCKNALL, W.L. "Executive continuity planning: an idea whose time has come". *Management Review*, New York, 70(2):21-3, Feb. 1981.

126.*CLEVELAND, J.N. & LANDY, F.J. "The influence of rater and ratee age on two performance judgements". *Personnel Psychology*, Durham, 34(1):19-29, Spring 1981.

127.*DAVIDSON, J.D. "Four vice presidents, four directors, and a partridge in a pear tree". *Interfaces*, Providence, 11(1):59-61, Feb. 1981.

128.DE WOLFF, Charles J. et alii. *Conflicts and contradictions: work psychologists in Europe*. London, Academic Press, 1981. 195p.

129.EVANS, W.A. & SCULLI, D. "Comparison of managerial traits in Hong Kong and the U.S.A". *Journal of Occupational Psychology*, Letchworth, 54:183-6, Sept. 1981.

130.*EZELL, H.F. et alii. "The effects of having been supervised by a woman on perceptions of female managerial competence". *Personnel Psychology*, Durham, 34(2):291-9, Summer 1981.

131.HAYES, J.L. "Art of self-promotion". *Restaurant Business*, New York, 80:114, June 1981.

132.*"HIGH fliers credit hard work, self-motivation for their success". *Management Review*, New York, 70(1):30, Jan. 1981.

133.*MINER, J.B. & CRANE, D.P. "Motivation to manage and the manifestation of a managerial orientation in career planning". *Academy of Management Journal*, Mississippi, 24(3):626-33, Sept. 1981.

134. *NEW technology: society employment & skill.* London, The Council for Science and Society, 1981. 103p.

135.* STAMP, G. "Levels and types of managerial capability". *The Journal of Management Studies*, Manchester, 18(3):277-97, July 1981.

136.* TAVERNIER, G. "Improving managerial productivity: the key ingredient is one-on-one communication". *Management Review*, New York, 70(2):12-16, Feb. 1981.

137.* WHITE, M.C. et alii. "Critical review of female performance, performance training and organizational initiatives designed to aid women in the work-role environment". *Personnel Psychology*, Durham, 34(2):227-48, Summer 1981.

1980

138. CLEGG, Stewart & DUNKERLEY, David. *Organization, class and control.* London, Routledge & Kegan Paul, 1980. 630p.

139.* BRUSH, D.H. & SCH-OENFELDT, L.F. "Identifying managerial potential: an alternative to assessment centers". *Personnel*, New York, 57(3):68-76, May/June 1980.

140.* BUSH, G.W. & STINSON, J.W. "Different use of performance appraisal: evaluating the boss (Gulf Oil)". *Management Review*, New York, 69(11):14-17, Nov. 1980.

141.* "EIGHTEEN skills for managers". *International Management*, Maidenhead, 35(12):3-4+, Dec. 1980.

142.* HELLER, J.E. "Criteria for selecting an international manager". *Personnel*, Saranac Lake, 57(3):47-55, May/June 1980.

143.* HESKETH, José Luiz & CARNEIRO, Walnice M. "Construção de um instrumento para avaliação de estilos gerenciais". *Revista de Administração de Em-*

presas, Rio de Janeiro, 20(1):27-33, jan./mar. 1980.

144.* _____ "Determinantes psicológicos do comportamento gerencial". *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 20(2):19-23, abr./jun. 1980.

145.* KARP, H.B. "From the Gestalt perspective: a tool for increasing individual effectiveness". *Management Review*, New York, 69(1):58-61, Jan. 1980.

146.* KLIMOSKI, R.J. et alii. "Leader influence in the assessment of performance". *Personnel Psychology*, Durham, 33(2):389-401, Summer 1980.

147.* LATHAM, Gary P. et alii. "The situational interview". *Journal of Applied Psychology*, Washington, 65(4):422-27, Nov. 1980.

148.* MINES, H.T. "Finding and using executive talent". *Business Horizons*, Bloomington, 23(3):45-8, June 1980.

149.* NORTON, S.D. et alii. "Soundness of supervisory ratings as predictors of managerial success". *Personnel Psychology*, Durham, 33(2):377-88, Summer 1980.

150.* SALANCIK, G.R. & PFEFFER, J. "Effects of ownership and performance on executive tenure in U.S. corporations". *The Academy of Management Journal*, Mississippi, 23(4):653-64, Dec. 1980.

151.* SPOONER, P. & JOHNSON, M. "Managers in the future: how will they be judged? (group discussion)". *Management Review*, New York, 69(12):8-17, Dec. 1980.

152.* THOMAS, J. & SIRENO, P.J. "Assessing management competency needs". *Training and Development Journal*, Madison, 34(9):47-51, Sept. 1980.

153.* WILLIAMS, P.F. "Evaluative relevance of social data". *The Accounting Review*, Sarasota, 55(1):62-77, Jan. 1980.

154.* WILSON, C.L. "Assess-

ing management and OD needs". *Training and Development Journal*, Madison, 34(4):71-6, Apr. 1980.

1979

155.* BAHN, C. "Can intelligence tests predict executive competence?" *Personnel*, Saranac Lake, 56(4):53-8, July/Aug. 1979.

156.* BENNETT, R. & LANGFORD, V. "How to measure managers". *Management Today*, London:62-5+, Dec. 1979.

157.* CARLISLE, A.E. "The golfer". *California Management Review*, Berkeley, 22(1):42-52, Fall 1979.

158.* "DO ASSESSMENT centers measure up?" *Management Review*, New York, 68(7):6-7, July 1979.

159. GILL, R.W.T. "In-tray (in basket) exercise as a measure of management potential". *Journal of Occupational Psychology*, Letchworth, 52:185-97, Sept. 1979.

160.* GUGLIELMINO, P.J. "Developing the top-level executive for the 1980s and beyond". *Training and Development Journal*, Madison, 33(4):12-14, Apr. 1979.

161. LUTHANS, F. & DAVIS, T.R.V. "Behavioral self-management - the missing link in managerial effectiveness". *Organizational Dynamics*, New York, 8:42-60, Summer 1979.

162. MARGERISON, Charles. "How do spot the high flyers?". *Personnel Management*, London, 25(3):28-31, Sept. 1979.

163. PEACH, L. "Developing high fliers at IBM". *Personnel Management*, Bristol, 11:32-5, Sept. 1979.

164.* WEIMER, A.M. "Corporate boards: improving their job performance (survey)". *Business Horizons*, Bloomington, 22(3):28-31, June 1979.

1978

165.* BISSERET, Noelle. "A ideologia das aptidões naturais". In: DURAND, José Carlos Garcia (org.). *Educação e hegemonia de classe: as funções ideológicas da escola.* Rio de Janeiro, Zahar, 1978. pp.29-67 cap.I

166.* GADALLA, Ibrahim E. & COOPER, Robert. "Towards an epistemology of management". *Social Science Information/Information sur les Sciences Sociales*, London, 17(3):349-83, June 1978.

1974

167.* MONTMOLLIN, Maurice de. *A psicotécnica na berlinda.* Rio de Janeiro, Agir, 1974. 160p.

1967

168. CARTWRIGHT, Dorwin & ZANDER, Alvin (orgs.). *Dinâmica de grupo: pesquisa e teoria.* São Paulo, Herder, 1967. 1032p.

169.* BERGER, Peter L. & LUCKMANN, Thomas (colab.). *The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge.* Garden City, Anchor Books, 1967. 219p.

1965

170.* ANASTASI, Anne. *Testes psicológicos: teoria e aplicação.* São Paulo, Herder/EDUSP, 1965. 762p.

1961

171. VERNON, P. *The structure of human abilities.* London, Methuen, 1961.

1927

172. SPEARMAN, C. *The human abilities.* New York, Mac Millan, 1927. □