

Eixo Temático: Estratégia e Internacionalização de Empresas

CONSIDERAÇÕES SOBRE AS TEORIAS HEGEMÔNICAS DA ADMINISTRAÇÃO

CONSIDERATIONS ON THE HEGEMONIC THEORY OF ADMINISTRATION

Franco Da Silveira, Rut Maria Friedrich Marquetto, Marcela Avelina Bataghin Costa, Filipe Molinar Machado e Janis Elisa Ruppenthal

RESUMO

As ações pertinentes ao ambiente organizacional que envolvem a administração são diversas e suas abordagens sofrem alterações no decorrer da evolução da sociedade, em razão dos decorrentes problemas de dimensionamento de escopo em teorias administrativas. A Teoria Geral da Administração (TGA) engloba onze diferentes teorias hegemônicas cujas particularidades as diferenciam em seus enfoques e contribuem para o progresso da estratégia e dos modelos de negócios organizacionais. O objetivo do presente artigo é tratar de uma revisão de literatura com o propósito de apontar as principais abordagens teóricas da administração com ênfase nas características, contribuições e limitações para a organização do trabalho. Em termos metodológicos, aplicou-se uma rotina de levantamento sistemático nas bases *ISI Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* e *Scielo*. Classifica-se como descritiva e comparativa, de caráter exploratório. Como resultados, o estudo abaliza que há escassa literatura científica sobre o tema, mas apontam-se comparativos entre as teorias hegemônicas e ligações entre os desafios atuais da gestão, como internet das coisas, indústria 4.0, inteligência artificial e outros fatores socioeconômicos.

Palavras-chave: Ambiente Organizacional, TGA, Administração.

ABSTRACT

The actions pertinent to the organizational environment that involve the administration are diverse and their approaches undergo alterations in the course of the evolution of the society, due to the consequent problems of dimensioning of scope in administrative theories. The General Theory of Administration (TGA) encompasses eleven different hegemonic theories whose peculiarities differentiate them in their approaches and contribute to the progress of organizational strategy and business models. The aim of this article is to discuss a literature review with the purpose of pointing out the main theoretical approaches of the administration with emphasis on the characteristics, contributions and limitations to the work organization. In methodological terms, a systematic survey routine was applied to *ISI Web of Science*, *Scopus*, *Science Direct* and *Scielo* databases. It is classified as descriptive and comparative, of an exploratory nature. As results, the study emphasizes that there is scarce scientific literature on the subject, but comparative comparisons between hegemonic theories and links between current management challenges, such as the Internet of Things, industry 4.0, artificial intelligence and other socioeconomic factors.

Keywords: Organizational Environment, TGA, Administration.

1 INTRODUÇÃO

O sucesso organizacional está relacionado ao perfil dos líderes administrativos que apresentam competências de conduzir as demandas simultâneas dos concorrentes (SMITH e TRACEY, 2016). Suas decisões são cruciais e tornam-se uma estratégia competitiva eficaz para a empresa (ROSS e SHARAPOV, 2015). Nesse contexto, a administração está presente em grande parte das áreas de trabalho e, geralmente, envolve mais de uma variável durante suas práticas, sendo necessário alocar pessoas, tempo, custos e recursos, em virtude de que seus processos são fundamentais para que o objetivo estratégico da organização seja alcançado.

De acordo com Balestrin (2002), a atividade de administrar teve a sua evolução com o passar dos anos cujos períodos de abordagens se destinavam a fatores diferenciados entre si, e evoluíram de acordo com a sociedade. A administração no campo das ciências sociais emergiu, principalmente, com a contribuição de pensadores que por meio de estudos e pesquisas melhoraram a compreensão dos fenômenos organizacionais. Muitos desses pesquisadores como Herbert Simon, Chester Barnard, Elliot Jaques, Chris Argyris, entre outros, que provocaram verdades absolutas e lutaram contra fortes grupos de pensadores, com a proposta de trazer aos estudos organizacionais uma visão propícia com o ambiente organizacional (RIBEIRO, 2015).

Os primeiros trabalhos tratando da administração com o objetivo de racionalização das atividades surgiram no final do século XIX que, em plena revolução industrial, introduziu um novo modo de produzir incluindo, dentre outras características, a perda do controle do processo de produção pelos trabalhadores, o trabalho coletivo e a comercialização da força de trabalho (MATOS e PIRES, 2006). Porém, com as mudanças constantes de fatores organizacionais que propendem vantagens competitivas, o sistema administrativo nas empresas continua evoluindo. Logo, o desenvolvimento humano e o progresso socioeconômico atual são de difícil entendimento e tornam-se impulsores para a realização contínua da mudança tecnológica (COCCIA, 2015).

Nesse contexto, os problemas relacionados ao processo de tomada de decisão, a tensão, a motivação, ao conflito e as necessidades individuais, são encontrados pelos administradores nas atividades organizacionais e são apontados como os mesmos que em períodos passados. Porém, a teoria hegemônica da administração empregada na organização evidencia que a solução proposta está diferente. As teorias descritas pela Teoria Geral da Administração (TAG) são: Teoria Científica; Teoria Clássica; Teoria das Relações Humanas; Teoria Neoclássica; Teoria Estruturalista; Teoria Burocrática; Teoria Comportamental; Teoria do Desenvolvimento Organizacional; Teoria Sistêmica; Teoria Contingencial e a Teoria de Novas Abordagens. Essas teorias ajudam a gerenciar e administrar pessoas, negócios e recursos da produção que proporcionam o alcance de metas definidas para a organização.

Nesse contexto, o presente trabalho objetiva apresentar um comparativo teórico entre as onze escolas hegemônicas da administração, bem como suas características técnicas, anos de desenvolvimento, finalidade, principais autores e tendências a novas experimentações administrativas. O estudo assume relevância em decorrência da necessidade que as organizações apresentam na adoção de estratégias, face às atuais evoluções do mercado, que interferem para que suceda uma simetria na administração da empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Na revisão bibliográfica demonstram-se os conceitos que se relacionam ao objetivo do trabalho. Primeiramente, trata-se de uma visão sucinta referente a Teoria Geral da Administração, em seguida uma breve descrição das onze teorias administrativas, destacando suas principais particularidades. Por fim, aborda-se a contextualização das principais temáticas da nova revolução tecnológica.

2.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

A TGA trata do campo do conhecimento humano que estuda a Administração em geral, não dá importância para o âmbito em que ocorre a sua aplicação, seja nas organizações lucrativas (empresas) ou em organizações não-lucrativas. Em outras palavras, a TGA trata do estudo da Administração das Organizações (CHIAVENATO, 2003). Desse modo, pode-se considerar que a TGA teve início através dos estudos das tarefas executadas, se propondo a desenvolver princípios e técnicas de eficiência que facilitassem o combate dos grandes problemas que atingiam as empresas industriais na época e contribuindo para o desenvolvimento industrial do século XX (BETARELLI et al., 2013).

A atividade administrativa é caracterizada por ser multicientífica e multidisciplinar, pois qualquer trabalho que seja realizado por duas ou mais pessoas e que tenha níveis de poder diferentes, contém elementos de administração (PAVANELLI, 2012). De acordo com Katz (1974), há três tipos de habilidades importantes para o desempenho administrativo bem-sucedido: as habilidades técnicas, humanas e conceituais, cujo emprego equitativo e apropriado configura boa administração. O autor ainda menciona que na medida em que sobem os níveis da organização (direção, gerência, supervisão), diminuem as necessidades de habilidades técnicas e aumentam as necessidades de habilidades conceituais.

Para a TGA, organizações são grupos sociais orientados para a obtenção de objetivos ou finalidades. No que se refere às teorias, no início do século XX, despontaram as primeiras teorias das organizações, as quais são conhecimentos organizados, produzidos pela experiência e prática nas organizações (PAVANELLI, 2012). Ao longo dos próximos tópicos, tratar-se-á sobre as onze principais teorias/abordagens hegemônicas da TAG.

2.1.1 Teoria Científica

A Escola da Administração Científica foi desenvolvida nos Estados Unidos, a partir dos trabalhos de Taylor. Essa escola era formada, sobretudo por engenheiros, como Frederick Winslow Taylor, Henry Lurancy Gantt, Frank Bunker Gilbreth, Harrington Emerson, dentre outros. Henry Ford costuma ser inserido neste grupo pela aplicação dos princípios em seus negócios. Taylor, considerado o fundador da moderna TGA provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época. A preocupação original foi eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias bem como elevar a produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial (SLAMET, 2015). Com o aparecimento da Escola de Administração Científica as organizações e a administração ganharam uma identificação científica, tendo o enfoque principal na organização racional do trabalho (PAVANELLI, 2012).

Predominava a análise para o método de trabalho, para os movimentos necessários à realização de uma tarefa, para o tempo padrão determinado para sua execução. Esse cuidado detalhista permitia a especialização do operário e o agrupamento de movimentos, operações e tarefas, que constituem a chamada Organização Racional do Trabalho (ORT) (CHIAVENATO, 2003). Além disso, Taylor também acreditava no incentivo do trabalhador individual que significa ganho material e estímulo pessoal. De acordo com Pavanelli (2012) a Teoria Científica desenvolveu as seguintes atividades: I) estudos de tempos e movimentos; II) padronização de ferramentas e instrumentos; III) padronização de movimentos; IV) conveniência de uma área de planejamento; V) sistema de pagamento de acordo com o desempenho; e VI) cálculo de custos.

A denominação Administração Científica é devido à tentativa de aplicação dos métodos da ciência aos problemas da administração com o intuito de aumentar a eficiência das indústrias. Os principais métodos científicos aplicados aos problemas da administração foram a

observação e a mensuração. Com isso, Taylor se interessou pela organização das indústrias e pela forma de trabalho dos operários. Ele decompôs cada tarefa e cada operação da tarefa em uma série ordenada de movimentos simples seguidos da eliminação dos movimentos inúteis. Os movimentos úteis eram simplificados ou fundidos com outros movimentos para proporcionar economia de tempo e de esforço ao operário. Na análise, havia a determinação do tempo médio que um operário comum levaria para a execução da tarefa (SOUZA, 2009).

Segundo Pavanelli (2002) a Administração Científica estava fundamentada em dois elementos: a motivação e organização. A motivação estava relacionada ao dinheiro, ou seja, o homem trabalhava para a organização porque precisava do dinheiro decorrendo, assim, os planos de incentivos salariais e prêmios por produção. Na organização, a preocupação estava na divisão do trabalho operário de maneira a obter o total controle dos passos da produção e sua coordenação. Por esses pretextos, a Administração Científica deu importância às condições de trabalho no aumento da eficiência. O conforto do operário e a melhora do ambiente físico (iluminação, ventilação, ruído, aspectos da fábrica) passaram a ser valorizados, não porque as pessoas o merecessem, mas porque são essenciais para a melhoria no rendimento do trabalhador (CHIAVENATO, 2003). Contudo, os estudos de Taylor eram incompletos, pois não abordavam toda a organização, preocupando-se fundamentalmente, com a racionalização do trabalho do operário (PAVANELLI, 2012).

2.1.2 Teoria Clássica

Em 1916 surgiu a Teoria Clássica da Administração na França, dissipando-se rapidamente pela Europa. Na Teoria Clássica, Fayol enfatizou que o sucesso de uma empresa depende mais nas habilidades administrativas de seus líderes do que nas habilidades técnicas. Ela considera que embora o líder seja um bom administrador, ele é deficiente tecnicamente o que o torna mais útil para a organização do que como técnico, ou seja, a Teoria Clássica orienta a fazer o melhor uso possível dos recursos disponíveis para atingir os objetivos da organização (VIEIRA et al., 2012; SOUZA, 2009).

A Teoria Clássica pode ser considerada a abordagem mais utilizada entre os iniciantes em administração, pois permite uma visão simples e ordenada. Do mesmo modo, para a abordagem clássica, relacionando-se a execução de tarefas administrativas rotineiras, fragmenta-se o trabalho organizacional em categorias compreensíveis e úteis. Pode-se dizer que Teoria Clássica enfatizou a estrutura, a qual toda organização deve possuir para ser eficiente. Com o aparecimento da Teoria Clássica de Fayol, a ênfase direcionou-se às ideias básicas da administração, ou seja, planejar, organizar, executar, liderar e controlar (BETARELLI, et al., 2013). De acordo com Matos e Pires (2006), a maior preocupação de Fayol foi com a direção da organização/empresa que apresentam ampla ênfase às funções e operações no seu interior, pois assim, era possível estabelecer os princípios da boa administração, sendo dele a clássica visão das funções que devem ser desempenhadas por um administrador.

As raízes da Abordagem Clássica da Administração remetem as consequências geradas pela Revolução Industrial e reúnem dois fatos genéricos: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de aumentar a eficiência e a competência das organizações (CHIAVENATO, 2003). Durante o desenvolvimento da Teoria Clássica, surgiu a percepção da flexibilidade como elemento necessário no desenvolvimento de planos, na construção do futuro, antecipando a necessidade de se interagir com o ambiente, de se identificar as ameaças, de se lidar com as incertezas (SOUZA, 2009). Em resumo, é uma abordagem essencialmente normativa em que o administrador se conduz através do processo administrativo utilizando-se dos princípios gerais para obter a eficiência administrativa (PAVANELLI, 2012).

2.1.3 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas faz com que a preocupação com a máquina, com o método de trabalho, com a organização formal e os princípios da Administração dê prioridade às pessoas e aos grupos sociais e passem dos aspectos técnicos e formais para os aspectos psicológicos e sociológicos da organização (CHIAVENATO, 2003; MAXIMIANO, 2015). Também conhecida por Teoria Humanística, ela se desenvolveu em oposição às teorias focadas nas tarefas e na estrutura das organizações. Assim, os conceitos relativos à organização formal, autoridade e responsabilidade, hierarquia, eficiência, princípios gerais da administração, foram substituídos por outros, originários do desenvolvimento da psicologia do trabalho e sociologia industrial (PAVANELLI, 2012).

As Relações Humanas tratam-se das ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização compartilham de grupos sociais e mantêm-se uma constante participação social. Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que implica no comportamento e atitudes uns dos outros com quem mantém contatos. É justamente a compreensão da natureza dessas relações humanas que permite ao administrador melhores resultados de seus submissos (PAVANELLI, 2012). Diante disso, a organização informal passou a ser intensamente estudada, tanto nas suas características como nas suas origens. Praticamente, os autores humanistas deixaram a organização formal de fora, para se concentrarem unicamente na organização informal (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Pavanelli (2012), na teoria humanística prevalecem os conceitos de organização informal, motivação, necessidades humanas básicas, dinâmicas de grupo, comunicação e liderança. Contudo a teoria humanística propõe uma visão inadequada das relações humanas, uma concepção ingênua do operário e uma análise simplista das relações entre empresário e trabalhador. Dentro da abordagem humanística, surge a chamada equação humana: o sucesso das organizações depende diretamente das pessoas. Contudo, há um reconhecimento de que o segredo do sucesso e da competitividade organizacional está na maneira tratar e gerenciar as pessoas. Outro quesito é o novo papel do administrador cuja orientação está em saber comunicar, liderar, motivar e conduzir as pessoas, deixar de ser o gerente autocrático e impositivo para ganhar a aceitação das pessoas e seu comprometimento com a organização (CHIAVENATO, 2003).

2.1.4 Teoria Neoclássica

A Teoria Neoclássica data da década de 50 e ficou conhecida como a teoria do processo administrativo, pois representou uma retomada da teoria anatomista e fisiologista da administração. O enfoque principal está na prática da administração, retomando os princípios daquela teoria, porém com ênfase nos objetivos e resultados. Após o término da Segunda Guerra Mundial o mundo passou a experimentar um surto de desenvolvimento industrial e econômico, nesse contexto a Teoria Administrativa passou por um período de remodelação e o campo das organizações entrou em uma etapa de grandes mudanças e transformações (CHIAVENATO, 2003; PAVANELLI, 2012).

Os neoclássicos preocuparam-se em estabelecer normas de comportamento administrativo, onde os princípios da Administração utilizados como “leis” científicas são revistos pelos neoclássicos como critérios mais ou menos flexíveis para a busca de soluções administrativas práticas. Conforme Chiavenato (2003), as características fundamentais da Teoria Neoclássica são: I) busca de resultados concretos; II) reafirmação dos postulados clássicos; III) princípios gerais de administração; IV) foco nos objetivos e nos resultados; e V) ecletismo nos conceitos.

Assim, a Teoria Neoclássica considerava os meios, mas também focava nos resultados, na busca da eficiência, embora considera profundamente a Teoria Clássica como base. Igualmente, deve-se salientar que os autores neoclássicos são amplamente ecléticos, os quais absorvem conteúdos de praticamente todas as outras teorias administrativas. Para os autores neoclássicos, a Administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para que se obtenha um objetivo comum (PAVANELLI, 2012).

2.1.5 Teoria Estruturalista

Com o aparecimento, crescimento e proliferação das burocracias, a Teoria Administrativa que até então era voltada apenas para os fenômenos internos da organização, ganhou uma nova dimensão por meio da abordagem estruturalista, onde além do enfoque intra-organizacional, surgiu o enfoque interorganizacional (CHIAVENATO, 2003). A Teoria Estruturalista foi desenvolvida a partir das limitações e rigor do modelo burocrático trazendo a proposta de compatibilizar as contribuições clássicas e humanistas na teoria da administração. Representa um avanço, pois, pela primeira vez, as organizações são analisadas de forma ampla, contemplando-se aspectos formais e informais (PAVANELLI, 2012).

A visão limitada aos aspectos internos da organização passou a ser ampliada e substituída por um ponto de vista mais amplo, envolvendo a organização e suas relações com outras organizações dentro de uma sociedade ainda maior. A partir daí, a Abordagem Estruturalista se impõe definitivamente sobre a Abordagem Clássica e a Abordagem das Relações Humanas, embora seja predominante a ênfase na estrutura, a visão teórica ganha nova dimensão e novas variáveis (CHIAVENATO, 2003). Surge o entendimento da totalidade, da interdependência das partes e do fato de que o todo é maior do que a simples soma das partes. São, portanto, suas características básicas (BETARELLI et al., 2013). A abordagem estruturalista foi um movimento que provocou o surgimento da sociologia das organizações e que criticou os caminhos da teoria administrativa. As origens da Teoria Estruturalista na Administração são explícitas no Quadro 1.

Quadro 1 - Origens da Teoria Estruturalista na Administração

Causas	Fatores
A oposição entre a Teoria Tradicional e a Teoria das Relações Humanas.	Com suas incompatibilidades, tornou-se necessária uma posição mais ampla e compreensiva que interagisse com os aspectos que eram considerados por uma e omitidos pela outra.
A necessidade de visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa.	Realiza-se interações de grupos sociais que compartilham alguns dos objetivos da organização, tais como a viabilidade econômica da organização, mas que podem incompatibilizar com outros, como a maneira de distribuir os lucros da organização.
A influência do estruturalismo nas ciências sociais e sua repercussão no estudo das organizações.	O estruturalismo influenciou a Filosofia, a Psicologia, a Antropologia, chegando até a teoria das organizações com Thompson, Etzioni e Blau. Na teoria administrativa, o estruturalismo se concentra nas organizações sociais.
Novo conceito de Estrutura.	Estrutura é o conjunto formal de dois ou mais elementos e que permanece inalterado seja na mudança, seja na diversidade de conteúdo, isto é, a estrutura mantém-se mesmo com a alteração de um dos seus elementos ou relações.

Fonte: (CHIAVENATO, 2003).

A abordagem estruturalista foi um movimento que provocou o surgimento da sociologia das organizações e que criticou os caminhos da teoria administrativa. As origens da Teoria Estruturalista na Administração são explícitas no Quadro 1. A análise das organizações sob o ponto de vista estruturalista é feita dentro de uma abordagem múltipla onde tanto a organização formal como a informal deve ser compreendida bem como as recompensas e sanções materiais e sociais devem ser consideradas no comportamento das pessoas. É importante mencionar que a Teoria Estruturalista representa um desmembramento da Teoria da Burocracia e uma leve aproximação da Teoria das Relações Humanas, onde seu conceito é definido como a teoria que se relaciona com o todo e com as partes na constituição do todo (BETARELLI et al., 2013).

2.1.6 Teoria Burocrática

As burocracias surgiram a em decorrência da necessidade que as organizações sentiram de ordem e de exatidão e das reivindicações dos trabalhadores por um tratamento mais justo, pode-se dizer também que o modelo burocrático de organização surgiu como uma reação contra a crueldade, o nepotismo e os julgamentos tendenciosos e parcialistas, típicos das práticas administrativas desumanas e injustas do início da Revolução Industrial (CHIAVENATO, 2003). A Teoria Burocrática foi baseada em leis e utilizada por organizações formais da época, onde as pessoas aceitaram acreditando que são racionais e definidas em função de interesses próprios e não para os exageros de dirigentes (BETARELLI et al., 2013).

Ela apresenta características da organização formal voltada quase que exclusivamente para a eficiência e a racionalidade. Em seus principais aspectos, muitos podem ser encontrados em Taylor e Fayol, como por exemplo, a divisão do trabalho baseada na especialização funcional, sistema de regras e regulamentos que descrevem direitos e deveres dos ocupantes dos cargos, impessoalidade nas relações interpessoais, hierarquia e autoridade definida, sistema de procedimentos e rotinas, promoção e seleção baseadas na competência técnica, bem como outros importantes aspectos (MATOS e PIRES, 2006).

Na organização que emprega a Teoria Burocrática de acordo com Pavanelli (2012), ocorre a separação entre propriedade e administração, pois os recursos utilizados pela organização burocrática para a execução das tarefas não são de propriedade dos burocratas. A administração está separada da propriedade dos meios de produção, pois o dirigente ou o burocrata não é necessariamente o dono da organização ou dos seus meios de produção, mas um profissional especializado na sua administração. Segundo o conceito popular, a burocracia é entendida como uma organização onde a papelada se multiplica e aumenta, impedindo soluções rápidas ou eficientes. O termo também é empregado aos regulamentos e rotinas, causando ineficiência à organização. Para os adeptos da Teoria a burocracia é a organização eficiente por excelência. Para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas (CHIAVENATO, 2003).

A seleção e escolha dos participantes têm como fundamento a competência técnica e qualificação profissional dos candidatos e não em preferências pessoais. A burocracia se baseia no mérito. O sistema também prevê carreiras e as promoções que são feitas de acordo com a antiguidade ou o mérito funcional, dependendo sempre da opinião do superior. Por meio da Teoria burocrática, ocorre a profissionalização do funcionário, isso pois os funcionários são profissionais, são assalariados de acordo com suas funções, seus cargos constituem a sua principal atividade, são nomeados pelo superior imediato, seus contratos são por tempo indeterminado, seguem carreira dentro da organização e não possuem a propriedade dos meios de produção da organização (PAVANELLI, 2012).

2.1.7 Teoria Comportamental

A Teoria Comportamental surgiu nos Estados Unidos, dentro de uma fundamentação amplamente democrática. A Teoria Comportamental marca a influência das ciências do comportamento na Administração representando para muitos, a aplicação da Psicologia Organizacional à Administração. A reação humanística surgiu com a ênfase nas pessoas, mas dentro do contexto organizacional mais abundante, por meio da Teoria Comportamental ou Teoria *Behaviorista* a fim de criticar as teorias anteriores (BETARELLI et al. 2013).

Matos e Pires (2006) referem que a Teoria Comportamentalista assume com ênfase as ciências do comportamento e na busca de soluções democráticas para os problemas da organização, pois preocupa-se mais com os processos e com a organização em si do que com a estrutura. A Teoria Comportamental amplia a discussão sobre a motivação humana, e ganhou impulso nos anos 80 quando começaram a aparecer ideias, princípios e experiências provenientes do estilo de administração japonês. Pode-se dizer que trata-se de uma teoria que foca o processo decisório. A tomada de decisão é o ponto fundamental, sendo considerada mais importante do que a execução. Há um esforço nessa teoria para compatibilizar os objetivos individuais e os da organização (PAVANELLI, 2012).

Segundo esta teoria o equilíbrio da organização está intimamente relacionado com a proporção da satisfação do indivíduo na organização (PAVANELLI, 2012). Assim, Chiavenato (2003) menciona que a apreciação crítica a respeito da Teoria Comportamental na Administração deve considerar a ênfase nas pessoas, a abordagem mais descritiva e conseqüentemente menos prescritiva, a reformulação da teoria administrativa, a organização como um sistema de decisões, as suas dimensões bipolares, a relatividade das teorias da motivação, e a visão tendenciosa como os aspectos mais importantes dessa teoria humanista e democrática.

2.1.8 Teoria do Desenvolvimento Organizacional

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO) surgiu em função das mudanças no mundo das organizações e em função da inadequação das estruturas convencionais a essas novas circunstâncias (CHIAVENATO, 2003). Matos e Pires (2006) corroboram que a teoria do DO surgiu de um grupo de ideias referentes a organização, ao ser humano, e do ambiente na intenção de propiciar o crescimento e desenvolvimento organizacional, de acordo com as suas potencialidades. Além disso, a teoria do DO teve sua origem nos consultores de dinâmica de grupo e comportamento organizacional, e na Teoria Comportamental.

De acordo com Chiavenato (2003), o DO apresenta novos conceitos dentro da organização tanto de cultura organizacional como de mudança organizacional dentro dos pressupostos da Teoria Comportamental. O processo de DO é constituído basicamente da colheita de dados, do diagnóstico organizacional e da ação de intervenção. Há uma variedade de técnicas de DO para o relacionamento interpessoal, grupal, intergrupal e organizacional, tais como treinamento da sensibilidade, análise transacional, consultoria de processos, desenvolvimento de equipes, reuniões de confrontação, tratamento de conflito intergrupal e suprimento de informações (CHIAVENATO, 2003). Para Matos e Pires (2006), as estratégias organizacionais planejadas através de modelos de diagnóstico recebem grande atenção, e a intervenção e de alterações envolvendo modificações estruturais juntamente com modificações comportamentais para melhorar a eficiência das empresas. Logo, é notório que há uma variedade de modelos de DO, como o de Blake e Mouton, de Lawrence e Lorsch, e de Reddin. Muito embora pareça uma teoria administrativa passageira, o DO é uma alternativa

democrática e participativa interessante para a renovação e a revitalização das organizações que não pode ser desprezada.

2.1.9 Teoria Sistêmica

Na década de 50 o alemão Ludwig Von Bertalanffy elaborou uma teoria interdisciplinar para estudar os problemas exclusivos de cada ciência e proporcionar assim princípios gerais (sejam físicos, biológicos, sociológicos, químicos) e modelos gerais para todas as ciências envolvidas, de modo que as descobertas efetuadas em cada uma pudessem ser usadas pelas demais. Nas palavras de Betarelli et al. (2013), a ênfase no ambiente surgiu com a Teoria dos Sistemas. Chamada como teoria interdisciplinar, a Teoria Geral dos Sistemas (TGS), permite a eliminação de suas fronteiras e o preenchimento dos espaços vazios entre as ciências .

A TGS considera que os sistemas não podem ser compreendidos apenas pela análise separada e única de cada uma de suas partes, também baseia-se na compreensão da dependência recíproca de todas as disciplinas e da necessidade de sua integração. As várias áreas do conhecimento, que eram até então estranhas umas para as outras pela especialização e conseqüente isolamento, passaram a tratar os seus objetivos de estudo como sistemas (CHIAVENATO, 2003). Segundo Matos e Pires (2006) a teoria Sistêmica apresenta ideias conceituais que possibilitam a aplicação na realidade, e um sistema pode ser definido como um complexo de informações/ dados relacionando-se entre si, e de que estas informações modificam-se quando há mudança na relação.

A abordagem sistêmica contrapõe-se às pequenas abordagens do sistema fechado, que considera apenas pequenas áreas e a especialização e m apenas uma atividade. Em uma apreciação crítica da Teoria de Sistemas, verifica-se que essa, trouxe uma fantástica ampliação na visão dos problemas das organizações em contraposição à antiga abordagem do sistema fechado. O Caráter integrativo e abstrato da Teoria dos Sistemas e a possibilidade de compreensão dos efeitos da organização são realmente admiráveis. A visão do homem funcional dentro das organizações é o efeito principal sobre a concepção da natureza humana. Apesar do grande impulso, a Teoria de Sistemas ainda precisa de melhor sistematização e detalhamento, pois sua aplicação prática é ainda elementar (CHIAVENATO, 2003).

2.1.10 Teoria Contingencial

A abordagem Contingencial surgiu da necessidade por modelos de estruturas organizacionais que fossem eficazes, relacionando variáveis tais como ambientais e formas estruturais, e marcou o surgimento de um modelo que pode ser denominado como orgânico nas organizações (MATOS e PIRES, 2006). O conceito da palavra contingencia significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias, refere-se a uma proposição cuja verdade ou falsidade somente pode ser conhecida pela experiência e pela evidência, e não pela razão (CARAVANTES et al., 2005). A Teoria da Contingência surgiu a partir de várias pesquisas feitas para verificar os modelos de estruturas organizacionais mais eficientes em determinados tipos de empresas. Essas pesquisas pretendiam confirmar se as organizações mais eficazes seguiam os pressupostos da Teoria Clássica, como divisão do trabalho, amplitude de controle, hierarquia de autoridade, entre outros, onde por meio dos resultados destas pesquisas, a teoria da Contingencia nos conduz a uma nova concepção de organização, onde a estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes da do ambiente externo, ainda informa de que não há um único e melhor jeito de organizar (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Matos e Pires (2006), no que se refere à organização do trabalho a Teoria da Contingencia privilegia a análise da tecnologia, entre as diversas contingências, pois possibilita a fácil reorganização do trabalho. Está associada à participação do funcionário, sendo que os

estudos desenvolvidos colocam a participação relacionada às variáveis de condições estruturais, que facilitam ou dificultam a interação trabalhador/supervisão e a aptidão dos trabalhadores para buscar a participação no poder. A Teoria da Contingência reconhece os fatores contingenciais que agem nas organizações interferindo assim as relações funcionais. Para Chiavenato (2003), a Teoria da Contingência é eclética e interativa, e ao mesmo tempo relativista e situacional. Em alguns aspectos, pode parecer que a Teoria da Contingência é muito mais uma maneira relativa de encarar o mundo do que propriamente uma teoria administrativa.

2.1.11 Teoria das Novas Abordagens

Com a evolução por parte das organizações, a Teoria Administrativa começou a representar as mudanças organizacionais em termos de quantum. Isso é um marco inicial significativo que descreve a mudança de diversos elementos aos mesmo tempo, em contraposição à tradicional mudança gradativa. Além disso, com a Era da Informação as transformações e incertezas tornam-se características da Teoria Administrativa (CHIAVENATO, 2003). De acordo com Betarelli et al. (2013), cinco variáveis provocaram (cada uma em seu tempo) uma diferente teoria administrativa, marcando um gradativo passo no desenvolvimento da TAG: tarefas; estrutura; pessoas; ambiente; tecnologia. Cada teoria buscou enfatizar uma dessas cinco variáveis, omitindo ou privilegiando a um plano secundário todas as demais (BETARELLI et. al 2013).

De acordo Chiavenato (2003), a Teoria Administrativa não fica de fora ou distante dos movimentos de crítica e renovação. O período considerado atual da Administração está decorrendo da grande influência das teorias do caos e da complexidade na Teoria Administrativa. Nesse diapasão, a influência dessas ideias são perceptíveis. Pois, a busca pela ordem e a certeza para o mundo continuam presentes e relacionam-se as ações que almejam alcançar a estabilidade. Por isso, os modelos de gestão e teorias baseadas na velha visão do equilíbrio e da ordem estão antiquado para a realidade do mundo moderno.

A nova revolução tecnológica está transformando a digitalização e a inteligência completas dos processos de fabricação nas indústrias. Os conceitos da Internet das Coisas, a Manufatura com Base na Nuvem e a Fabricação Inteligente são drives da chamada Quarta Revolução Industrial, comumente descrita como Indústria 4.0. Com a necessidade de avanços tecnológicos para problemas relacionados a produção e para o alcance de novos modelos de negócios que objetivam a Indústria 4.0, a complexidade e as abstrações percebidas nesses processos dificultam parcialmente sua rápida transformação em práticas industriais (WEYER et al., 2015; EROL et al., 2016). Desse modo, as organizações se destinam a enfrentar e superar desafios com produtos personalizados para enfrentar a concorrência global rígida e propendem ao desenvolvimento de novas características administrativas que envolvem os novos passos da TAG.

Além da Indústria 4.0 e Internet das Coisas outras tecnologias desempenham um papel fundamental no modo de trabalho e de viver. A Inteligência Artificial é umas das tecnologias emergentes, e em evolução, que condiciona uma formulação materialista e pragmática, mas também que interfere nas definições e modelos conceituais das pessoas. A Inteligência Artificial pode ser entendida como a capacidade que a tecnologia possui de replicar algumas características da inteligência humana (CARBONELL et al., 2016). Logo, a relação entre à natureza cerebral humana e à inteligência artificial é uma constante que está presente nas diferentes culturas e é um passo que a tecnologia desempenha para reconfigurar a forma de como a vida é percebida. Assim, acontece para as organizações que estão reformulando um novo estilo de vida e efeitos colaterais sociológicos (DIRICAN, 2015).

3 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo apresentar aspectos pertinentes aos procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho. O levantamento sistemático da literatura foi realizado por meio de consulta em bases de dados, conforme os periódicos elencados no Quadro 2. A varredura é caracterizada como teórico-conceitual (LOPES e CARVALHO, 2012). O escopo da revisão da literatura inclui artigos publicados em periódicos e revistas que tratam de questões organizacionais, negócios, gestão e uso intensivo de tecnologia nos modelos de negócio.

Quadro 2 – Detalhes do mapeamento de termos na literatura

Base de Dados	Strings de busca	Termos textuais da busca cruzada
<p>Google academic ISI Web of Science SciELO Science Direct Scopus</p>	<p><i>Design administrative; administrative design; theory in administrative method; evolution of management theories; business model; business theory; Internet of things; new administrative models</i></p>	<p><i>Proposed method Proposed methodology Proposed model Model structured Business model</i></p>

Fonte: autores.

O escopo da revisão da literatura inclui artigos publicados em periódicos e revistas que tratam de questões organizacionais, negócios, gestão e uso intensivo de tecnologia nos modelos de negócio. O estudo consistiu em três etapas: (1) definir o objetivo e as questões de pesquisa; (2) selecionar as palavras-chave e as bases de dados; (3) identificar e analisar artigos relevantes. Em um nível mais detalhado, este trabalho teve por objetivo responder às seguintes questões de pesquisa: Q1. Quais são as teorias da administração e os seus pontos fracos? Q2. Quais são os principais autores baseadas em teorias administrativas trazidos na literatura e como foram incorporados nos modelos de negócio? Q3. Quais são os facilitadores e as barreiras associadas à geração das teorias administrativas no contexto de novas abordagens administrativas?

Após definir o propósito e as questões, passou-se para a etapa de selecionar as palavras-chave e as bases de dados para fazer a pesquisa. Nessa etapa foram utilizadas como ponto de partida as palavras-chaves e termos identificados na análise introdutória sobre Teorias Administrativas. Esse tipo de estudo assume relevância em razão das poucas investigações existentes relacionadas à TAG que não apresentam um conjunto de literatura científica em língua portuguesa que possam dar auxílio nas estratégias da organização. Essas bases de dados foram escolhidas por serem as mais abrangentes e cobrirem os tópicos a serem analisados nesta pesquisa. Com base neste propósito e utilizando operadores lógicos disponíveis para buscas avançadas, se estabeleceu os *strings* (sem aspas e sem refinamento por área de conhecimento) a serem utilizados no levantamento teórico nos bancos de dados.

Após as buscas nas bases de dados, o refinamento da pesquisa considerou todos os anos disponíveis na base e adotou os critérios de idioma (*portuguese/english*), tipos de documentos (*article/review*) e áreas de conhecimento (*management/business*). Para cada artigo resultante da busca foi feita uma verificação a fim de assegurar sua relevância para o domínio deste estudo. Quando disponíveis na íntegra, os artigos foram lidos e suas referências foram observadas para garantir que outros trabalhos relevantes não tenham sido detectados na pesquisa original na base de dados e então foi tomada a decisão de incluí-los ou não neste estudo. Isso se faz

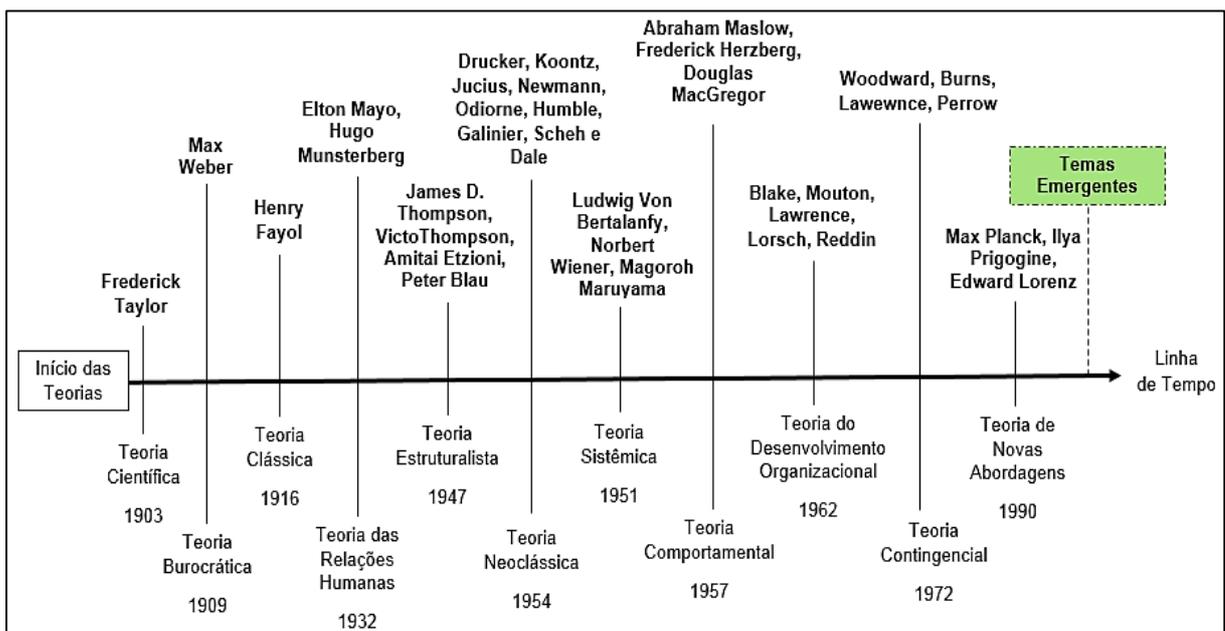
necessário em razão da escolha das palavras-chave e das bases de dados, que, por vezes, limitam o número de resultados que podem ser considerados importantes.

Após a aplicação desses filtros iniciais, foram identificados aproximadamente 137 artigos. Ressalta-se que o levantamento cronológico de artigos está alocado conforme a teoria administrativa. Considerando as buscas realizadas nas bases de dados selecionadas, foram definidos os pontos de referência da pesquisa, que compõem o conjunto de síntese elaborado sobre cada uma das onze abordagens hegemônicas da TAG. Posteriormente, realizou-se a análise dos artigos a partir da literatura encontrada e assim, foi realizada uma síntese de cada uma delas, apresentando as principais características de cada uma. Também foram identificados 14 artigos em que há intersecção entre os temas e que, posteriormente, foram analisados à luz das questões de pesquisa mencionadas. A análise foi feita com auxílio dos softwares *Mendeley* e *NVivo*®.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir de um estudo bibliográfico foi possível identificar as diferentes teorias administrativas. Para sintetizar os referenciais utilizados no estudo, elaborou-se um modelo diacrônico para representar a evolução das teorias que foram descritas anteriormente até os temas emergentes atuais como a Internet das Coisas, a Manufatura com Base na Nuvem e a Fabricação Inteligente. Desse modo, nota-se na Figura 1 que houve transformações da era industrial para a digital e com isso novos modelos e teorias relacionadas aos negócios administrativos são decorrentes desse novo ciclo. Além disso, ressalta-se que independente da estratégia determinada pela organização, sendo essa com o foco nas pessoas (por meio das Teorias Humanistas), ou o foco direcionado para o processo (Teorias Mecanicistas) ou então na estrutura da organização (Teoria Clássica), o importante é haver um balanceamento entre todas as áreas para que haja uma conscientização geral na administração da empresa.

Figura 2 – Modelo diacrônico das teorias administrativas até os temas emergentes atuais



Fonte: autores.

Com a finalidade de demonstrar as características mais importantes de cada abordagem, realizou-se uma apresentação das teorias administrativas em forma de quadro cronológico comparativo. Desse modo, pode-se verificar as transformações das teorias da administração e seus aspectos essenciais. Diante disso, nota-se que com o decorrer dos anos, as atividades desempenhadas pelas organizações tiveram algumas alterações, sendo que o método com que a estratégia é dirigida pode ser distinto conforme a abordagem da estratégia adotada pela organização. No Quadro 3 é possível identificar uma síntese elaborada sobre cada uma das onze abordagens hegemônicas da Teoria Geral da Administração, fazendo assim um prevê comparativo e apontando o que observou ser na literatura seus principais pontos fracos.

Quadro 3 - Comparativo entre as abordagens hegemônicas da administração

Teoria	Período	Principais Características	Pontos fracos	Principais autores
Científica	1903	Aumento da produção pela eficiência do nível operacional. Divisão do trabalho, especialização do operário, padronização das atividades.	Desestimula a iniciativa pessoal do operário e não considera os seus aspectos psicossociais.	Frederick Taylor e seus seguidores (Gantt, Gilbreth).
Burocrática	1909	Organização formal burocrática racional e eficiente. Precisão na definição do cargo e na operação, rapidez nas decisões, uniformidade de rotinas e procedimentos.	O excessivo racionalismo da burocracia imposta sobre os membros da organização.	Max Weber e seus seguidores.
Clássica	1916	Eficiência da organização pela adoção da estrutura adequada. Autoridade, responsabilidade, iniciativa, espírito de equipe, cadeia escalar, unidade de comando.	Visão formal das organizações, com padrões normativos e deterministas.	Henry Fayol e seus seguidores (Mooney, Urick, Gulick).
Relações Humanas	1932	Equilíbrio entre funções básicas da organização industrial: econômica e social. Maior participação dos profissionais nas empresas, independentemente do nível hierárquico, estruturação e aplicação de pesquisas.	Enfatiza pouco às necessidades da empresa, principalmente quando trata-se de funções lucrativas ou econômicas.	Elton Mayo, Hugo Munsterberg e seus seguidores.
Estruturalista	1947	Análise organizacional interna e externa. Abordagem múltipla, análise do ambiente, estratégias e conflitos organizacionais.	Representa uma visão crítica da organização formal.	James D. Thompson, Victor Thompson, Amitai Etzioni, Peter Blau.
Sistêmica	1951	Analisa a natureza dos sistemas e da inter-relação entre eles em diferentes espaços. O problema está no processo, meça o desempenho do processo, sempre pode ser aperfeiçoado.	Sua aplicação prática é incipiente e carece do detalhamento e sistematização da organização.	Ludwig Von Bertalanfy, Norbert Wiener, Magoroh Maruyama.
Neoclássica	1954	O foco no alcance dos objetivos da organização através da ferramenta Administração por Objetivos. Divisão do trabalho, especialização, hierarquia e amplitude administrativa.	Diversificação funcional na organização. Na medida que aumenta o volume de autoridade a necessidade de conhecimento técnico operacional diminui.	Drucker, Koontz, Jucius, Newmann, Odiorne, Humble, Galinier, Scheh e Dale.

Comportamental	1957	Maneira abrangente de enxergar as pessoas nas organizações e propõe a valorização humana. Pesquisa do comportamento individual para compreender adequadamente o comportamento humano.	Todos as pessoas da organização possuem as mesmas necessidades e estas são hierarquizadas.	Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas MacGregor.
Desenvolvimento Organizacional	1962	Aplicação de técnicas comportamentais para melhorar a eficácia organizacional. Foco na organização como um todo, aprendizagem experiencial, processos de grupo.	Apresenta uma base heterogênea e emprega métodos e processamentos antigos.	Blake, Mouton, Lawrence, Lorsch, e Reddin.
Contingencial	1972	Análise ambiental e abordagem de sistema aberto onde tudo é relativo a situação. Mapeamento Ambiental, avaliação interna da organização.	Definições imprecisas das variáveis, dados insuficientes instigam limitações na estrutura organizacional.	Woodward, Burns, Lawewnce, Perrow.
Novas Abordagens	1990	Movimentos de crítica e renovação das teorias e/ou abordagens administrativas. Teoria dos quanta; Teoria da relatividade; Princípio da incerteza; Teoria do caos; Teoria da complexidade.	Complexa, intangível, imprevisível e dinâmica.	Max Planck, Ilya Prigogine, Edward Lorenz e seus seguidores.

Fonte: autores.

Cada uma das onze teorias possui um foco, que se diferem uma das outra em razão da abordagem que assumem diante das atividades e rotinas das organizações. Neste caso, cabe ao gestor escolher uma ou interligações entre abordagens para que sejam aplicadas em uma particular organização com o fim de atingir os objetivos propostos. Pela análise das teorias expostas no Quadro 3, observam-se que nenhuma das teorias apresenta sólidas bases científicas a fim de contemplar relações diretas como, por exemplo, a Internet das Coisas e a Indústria 4.0. Logo, nota-se que o âmbito organizacional necessita de novas diretrizes administrativas para que a evolução tecnológica favoreça a amplitude do controle da organização.

Trabalhos realizados por Batista e Wahnnon (2013) identificaram 21 soluções comercializadas que se apoiam na Internet das Coisas (IoT), em que, segundo Lloyd (2013), a IoT traz diversas oportunidades de negócios, como o desenvolvimento de soluções domésticas e empresariais, além da possibilidade de incremento e otimização de processos produtivos: desde a agropecuária, através do rastreamento e coleta de informações sobre a produção, por exemplo, até a indústria de microeletrônica e a de saúde. Estudos realizados pela IDC (2014) exibem novas possibilidades para com a Internet das Coisas a fim de criar novas teorias administrativas e de adequar novas informações sobre processos e produtos. Tais teorias demandam empresas mais ágeis na resposta às demandas do mercado. Ela também pode propiciar às empresas a possibilidade de projeção e participação global, facilitando a formação de novas redes de parceria e colaboração (SILVA; ROCHA, 2013).

De acordo com cada teoria estudada, a indefinição de um significado único durante o desenvolvimento e formação de um novo conceito tecnológico, tal como, Internet das Coisas, é natural. Dessa forma, as relações das teorias administrativas devem ser ampliadas e modificadas a fim de estabelecer novas relações para atender o contexto tecnológico atual.

5 CONCLUSÃO

O trabalho apresentou as principais características de cada uma das onze escolas hegemônicas da TGA, com a intenção de ser um agente facilitador que auxilie e direcione as pessoas envolvidas no processo, uma vez que, procura fazer um comparativo entre as teorias apresentadas. Destaca-se que o objetivo da pesquisa que consiste na ampliação da discussão e no embasamento teórico entorno da temática das onze teorias hegemônicas da TGA foi atingido. Avaliando o contexto, é relevante mencionar que com a evolução constante da tecnologia, novas alterações nas teorias, os seus comportamentos e as formas de determinar a nova doutrina de administrar e facilitar as atividades e processos de produção são remodeladas.

Desse modo, o trabalho contribuiu para aqueles que buscam entender melhor as definições e conceitos referentes à TGA, proporcionando assim para os pesquisadores e interessados, um estudo acerca do assunto. Como limitação deste estudo, é possível dizer que, como a relação entre as teorias clássicas da administração e os temas emergentes é recente, não há uma quantidade significativa de artigos que se enquadram nos critérios da pesquisa. Assim, analisaram-se somente as principais referências localizadas.

A análise foi focada e crítica, com foco, na medida do possível, para a expansão dos conhecimentos sobre o tema, dada a sua atualidade e relevância. Por fim, não existindo uma profusão de literatura científica em língua portuguesa sobre novas abordagens relacionando teorias administrativas e temas emergentes (Indústria 4.0, Internet das Coisas, Inteligência Artificial); sugere-se a realização de estudos futuros que aprofundem esse campo do conhecimento visando identificar formas de contribuir para novas conceituações em teoria administrativa com foco na aplicação aos gestores.

REFERÊNCIAS

BALESTRIN, A. Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. **REAd**, Porto Alegre, RS, n. 4, v. 8, 2002.

BATISTA, R. C. de; WAHNON, P. Olha só quem está falando. **HSM Management**, v. 101, p. 38-45, 2013.

BETARELLI, J. G. et al. Os desafios da administração estratégica no século XXI. **Revista Conteúdo Capivari**, Capivari, SP, n. 1, v. 4, jun. 2013.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARBONELL, J.; SÁNCHEZ-ESGUEVILLAS, A.; CARRO, B. The role of metaphors in the development of technologies. The case of the artificial intelligence. **Futures**, v. 84, p. 145-153, 2016.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COCCIA, M. General sources of general purpose technologies in complex societies: Theory of global leadership-driven innovation, warfare and human development. **Technology in Society**, v. 42, p. 199-226, 2015.

DIRICAN, C. The Impacts of Robotics, Artificial Intelligence On Business and Economics. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 195, p. 564-573, 2015.

EROL, S.; JÄGER, A.; HOLD, P.; OTT, K.; SIHN, W. Tangible Industry 4.0: a scenario-based approach to learning for the future of production. **Procedia CIRP**, v. 54, p. 13-18, 2016.

IDC. The internet of things: data from embedded systems will account for 10% of the digital universe by 2020. In: **The Digital Universe of Opportunities: Rich Data and the Increasing Value of the Internet of Things** Apr. 2014. Disponível em: <http://www.emc.com/leadership/digital-universe/2014iview/internet-of-things.htm>. Acesso em: 02 dez. 2016.

KATZ, R. L. Skills of an Effective Administrator. An HBR Classic. **Harvard Business Review**, v. 52, n. 5, p. 90-102, 1974.

LLOYD, R. **Mais do que os BRICS, o Brasil**: depoimento. [Novembro – Dezembro, 2013]. São Paulo: HSM Management. Entrevista concedida a José Salibi Neto.

LOPES, A. P. V. V.; CARVALHO, M. M. Evolução da literatura de inovação em relações de cooperação: um estudo bibliométrico num período de vinte anos. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 1, p. 203-217, 2012.

MATOS, E.; PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de Taylor aos dias atuais, influencias no setor saúde na enfermagem. **Texto Contexto Enferm**, Florianópolis, SC, n. 3, jul - set. 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RIBEIRO, I. Implicações da obra de March e Simon para as Teorias das Organizações e Tomada de Decisão. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**, v. 14, n. 4, 2015.

ROSS, J. M., SHARAPOV, D. When the leader follows: avoiding dethronement through imitation. **Academy of Management Journal**, v. 58, n. 3, p. 658-679, 2015.

SMITH, W. K.; TRACEY, P. Institutional complexity and paradox theory: Complementarities of competing demands. **Strategic Organization**, v. 14, n. 4, p. 455-466, 2016.