



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho



# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 16, n. 6, art. 3, p. 52-78, nov./dez. 2019

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2019.16.6.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## **Análise Comparativa Entre as Teorias Hegemônicas da Administração: de Taylor ao Futuro**

## **Comparative Analysis Between the Theories Management Hegemonic: Taylor to the Future**

### **Franco da Silveira**

Doutorado em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Maria

E-mail: franco.da.silveira@hotmail.com

### **Rafaela Maria Gasparetto**

Acadêmica de Administração pela Fundação Educacional do Município de Assis

E-mail: rafaelagasparetto.maria@outlook.com

### **Filipe Molinar Machado**

Doutor em Engenharia Agrícola pela Universidade Federal de Santa Maria

E-mail: fmacmec@gmail.com

### **Rut Maria Friedrich Marquetto**

Doutorado em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul

E-mail: rutmarquetto@gmail.com

### **Fernando Gonçalves Amaral**

Doutorado em Ergonomia (UCL)

E-mail: amaral@producao.ufrgs.br

#### **Endereço: Franco da Silveira**

Avenida Osvaldo Aranha, Bairro Bom Fim, CEP:  
90035190, Porto Alegre/RS, Brasil.

#### **Endereço: Rafaela Maria Gasparetto**

Rua Hortênsia, Bairro Ouro Verde, CEP: 98792132,  
Santa Rosa/RS, Brasil.

#### **Endereço: Filipe Molinar Machado**

Avenida Roraima, Bairro Camobi, CEP: 97105900,  
Santa Maria/RS, Brasil.

#### **Endereço: Rut Maria Friedrich Marquetto**

Avenida Osvaldo Aranha, Bairro Bom Fim, CEP:  
90035190, Porto Alegre/RS, Brasil.

#### **Endereço: Fernando Gonçalves Amaral**

Avenida Osvaldo Aranha, Bairro Bom Fim, CEP:  
90035190, Porto Alegre/RS, Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar  
Rodrigues**

**Artigo recebido em 30/06/2019. Última versão  
recebida em 15/07/2019. Aprovado em 16/07/2019.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review  
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review  
(avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## 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. Nesse contexto, o artigo consiste em realizar 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 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:** Administração. TGA. Teorias Hegemônicas.

## ABSTRACT

The actions appropriate to the involvement of the administration are diverse and their approaches suffer in the process of the evolution of society, due to the problems arising from the dimensioning of choices in administrative theories. The General Theory of Management (TGA) encompasses eleven different hegemonic theories whose particularities differ in their approaches and contributions to the progress of organizational strategy and business models. In this context, the article consists of a review of the literature with the purpose of pointing out as main theoretical approaches of the administration with emphasis on the characteristics, contributions and limitations for a 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 a result, the study focuses on comparative as hegemonic and retrospective theories on management issues such as the internet of things, industry 4.0, artificial intelligence and other socioeconomic factors.

**Keywords:** Management. TGA. Hegemonic Theories.

## 1 INTRODUÇÃO

O sucesso organizacional está relacionado ao perfil dos líderes administrativos que apresentam competências de conduzir as demandas simultâneas dos concorrentes (SMITH; TRACEY, 2016). Suas decisões são cruciais e tornam-se uma estratégia competitiva eficaz para a empresa (ROSS; 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 tem sido reconhecida, principalmente, devido à 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, 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, introduziram 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; 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, é encontrada 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/ou administrar pessoas, negócios e recursos da produção que proporcionam o alcance de metas definidas para a organização.

Diante do exposto, 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.

Este trabalho é composto por cinco seções. A primeira se refere à introdução, a segunda caracteriza-se pelo referencial teórico, que busca explicar características das teorias administrativas. A terceira seção trata da metodologia abordada por um levantamento sistemático da literatura realizado por meio de consulta às bases de dados para periódicos. A quarta seção trata da discussão dos resultados. Por fim, a quinta seção demonstra as considerações finais obtidas no trabalho.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

No referencial teórico demonstram-se os conceitos que se relacionam ao objetivo do trabalho. Primeiramente, trata-se de uma visão sucinta referente à 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, propondo-se 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. Formou-se, sobretudo por engenheiros, como Frederick Winslow Taylor, Henry Laurance 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 a 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 das habilidades administrativas de seus líderes do que das 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 a 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 às 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). A Teoria Clássica se caracteriza pela ênfase na estrutura que a organização deveria ter para ser eficiente com as diferentes funções, como pode-se verificar no Quadro 1.

**Quadro 1 - Estrutura de uma organização eficiente**

<b>Função</b>	<b>Relação</b>
Técnica	Produção de bens ou de serviços da empresa
Comercial	Compra, venda e permutação
Financeira	Procura e gerência de capitais
Segurança	Proteção e preservação dos bens e das pessoas
Contábil	Inventários, registros, balanços, custos e estatísticas
Administrativa	Integração de cúpula das funções anteriores

Fonte: (CHIAVENATO, 2003).

Para Souza (2009), o sucesso e o fracasso de uma organização dependem das pessoas que a dirigem, pois elas devem possuir conhecimentos administrativos e não somente competências técnicas. Desta maneira, na medida em que uma organização cresce, além de o líder liberar-se de dar ordens diretamente a todos os funcionários, ele também deve utilizar recursos disponíveis e instituir intermediários para transmitir orientações e supervisionar o trabalho (SOUZA, 2009). Sob esse viés, a Teoria Clássica ganha a denominação de teoria da máquina pelo fato de considerar a organização sob a visão do comportamento mecânico de uma máquina, em que cada ação ou causas provocam efeitos ou consequências. A organização deve ser organizada como uma máquina e por isso os modelos administrativos correspondem à divisão mecanicista do trabalho, em que a divisão pode ser considerada como a mola do sistema (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).

Para Matos e Pires (2006), na Teoria das Relações Humanas a participação dos trabalhadores nas decisões que envolverem a sua tarefa deve considerar as restrições e também deve estar de acordo com o padrão de liderança adotado. O Movimento das Relações Humanas origina-se da crítica à Teoria da Administração Científica e da Teoria Clássica que confronta o formalismo na administração e foca na administração para os grupos informais e

suas inter-relações, pois entende que o ser humano não deve ser reduzido a esquemas simples e mecanicistas. A Escola das Relações Humanas apostou na motivação e na expectativa de levar o indivíduo a trabalhar melhor para atingir os objetivos da organização.

De acordo com Chiavenato (2003), a Abordagem Humanística ocorreu com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, graças ao desenvolvimento das ciências sociais e passou por duas etapas: I) a análise do trabalho e a adaptação do trabalhador ao trabalho cujos temas predominantes foram a seleção de pessoal, orientação profissional, treinamento e métodos de aprendizagem, fisiologia do trabalho e estudo dos acidentes e da fadiga e II) a adaptação do trabalho ao trabalhador, os temas predominantes são o estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, a motivação e os incentivos do trabalho, a liderança, as comunicações e as relações interpessoais e sociais dentro da organização.

Alguns autores podem ser citados como contribuintes da transição entre o classicismo e o humanismo na Administração, tais como: Hugo Munsterberg (pai da psicologia aplicada nas organizações e do uso de testes de seleção de pessoal), Ordway Tead (pioneiro a tratar da liderança democrática na administração) e Mary Parker Follett (CHIAVENATO, 2003).

Pavanelli (2012) corrobora que a Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos: I) a necessidade de humanizar e democratizar a Administração, liberando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas das teorias anteriores e adequando-a aos novos padrões de vida. A Teoria das Relações Humanas se revelou um movimento tipicamente americano e voltado para a democratização dos conceitos administrativos; II) o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual e suas primeiras aplicações à organização industrial; III) as ciências humanas vieram identificar a inadequação dos princípios mecanicistas da Teoria Clássica e IV) as conclusões da Experiência de *Hawthorne* puseram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

As Relações Humanas tratam das ações e atitudes desenvolvidas pelos contatos entre pessoas e grupos. Os indivíduos dentro da organização compartilham de grupos sociais e mantêm uma constante participação social. Cada indivíduo é uma personalidade diferenciada que implica o 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 de 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).

Itens como a descrição de cargos, equivalência entre autoridade, responsabilidade e princípios de linha e “*staff*” ganharam destaque. Desta maneira, a linha de comando refere-se aos órgãos que seguem o princípio escalar da autoridade de comando, enquanto os de “*staff*” fornecem à linha serviços, recomendações que estes últimos não têm condições de obter a si mesmo (PAVANELLI, 2012). Conforme Chiavenato (2003), a abordagem neoclássica baseia-se em três seguintes fundamentos: I) administração é um processo operacional composto por atividades, como o planejamento, organização, direção e controle; II) envolve uma variedade de situações organizacionais e precisa referenciar-se em princípios básicos que tenham valor preditivo; e III) administração é uma arte que deve ter suporte de princípios universais.

A Teoria Neoclássica é como uma reação à grande influência da ciência do comportamento na área da Administração que aconteceu em detrimento dos aspectos econômicos e concretos que envolvem as organizações. Os neoclássicos pretendiam colocar as coisas nos seus devidos lugares e, para isso, grande parte do material desenvolvido pela Teoria Clássica é retomado, redimensionando e reestruturando de acordo com as circunstâncias da época atual, dando-lhe assim uma configuração mais ampla e flexível. Preocuparam-se em estabelecer normas de comportamento administrativo, cujos princípios da Administração utilizados como “leis” científicas são revistos pelos neoclássicos como critérios mais ou menos flexíveis para a busca de soluções administrativas práticas (PAVANELLI, 2012).

A Teoria Neoclássica considerava os meios, mas também focava nos resultados, na busca da eficiência, embora considerasse 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, pois 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; BETARELLI *et al.*, 2013). As origens da Teoria Estruturalista na Administração são explícitas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Origens da Teoria Estruturalista na Administração.**

<b>CAUSAS</b>	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.	<b>FATORES</b>
	A necessidade de visualizar a organização como uma unidade social grande e complexa.	Realizam-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 à 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).

Os autores estruturalistas procuram relacionar as organizações com seu ambiente externo passando a existir a sociedade de organizações caracterizada pela interdependência entre essas. A partir daí surge um novo conceito de organização e um novo conceito do homem: o homem organizacional, o qual desempenha papéis simultâneos em diversas áreas diferentes. Para Matos e Pires (2006), a Teoria Estruturalista aparece da análise e limitações da Teoria Burocrática e do declínio da Teoria das Relações Humanas, da qual aproxima-se conceitualmente. A Teoria Estruturalista avança em relação às outras teorias, pois reconhece a existência do conflito nas organizações e assume que este é inerente aos grupos e às relações de produção. Pode-se dizer que também inaugura um sistema aberto das organizações.

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 devem ser compreendidas 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, cujo conceito é definido como a teoria que se relaciona com o todo e com as partes na constituição do todo (BETARELLI *et al.*, 2013).

Todos os diferentes tipos de organizações devem ser considerados, os divergentes níveis hierárquicos devem ser abrangidos pela análise organizacional, bem como as relações externas da organização com outras organizações (CHIAVENATO, 2003). Nessa teoria, o ambiente externo recebeu atenção especial, sendo considerado uma variável a mais no estudo

das organizações. Os objetivos organizacionais adquiriram significativa importância e o conflito passou a ser considerado como sinal de vitalidade. É o período da Administração Por Objetivos (APO), da Teoria da Crise e da administração do conflito (PAVANELLI, 2012). Em suma, a Teoria Estruturalista implanta os estudos a respeito do ambiente dentro do conceito de que as organizações são sistemas abertos em constante interação com seu contexto externo, pois até então a Teoria Administrativa havia se confinado aos estudos dos aspectos internos da organização dentro de uma concepção de sistema fechado (CHIAVENATO, 2003).

### 2.1.6 Teoria Burocrática

A Teoria da Burocracia surgiu na Teoria Geral da Administração, por volta da década de 1940, quando a Teoria Clássica e a Teoria das Relações Humanas disputavam entre si o espaço na Teoria Administrativa e apresentavam sinais de obsolescência e exaustão para sua época (CHIAVENATO, 2003). Teve como pai o sociólogo alemão Max Weber, sendo que o termo burocracia, no sentido técnico, significa a existência de características da organização formal voltadas para a racionalidade e para a eficiência. A burocracia, portanto, não tem o sentido popular, mas significa a racionalidade e eficiência (PAVANELLI, 2012).

As burocracias surgiram 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, quando 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; PIRES, 2006).

Pode-se dizer que a burocracia foi uma criação social aperfeiçoada no decorrer da Revolução Industrial, embora tenha suas raízes históricas, e surgiu com a finalidade de organizar detalhadamente e de dirigir as atividades das empresas com a maior eficiência possível. Rapidamente, a forma burocrática de Administração alastrou-se por todos os tipos de organizações humanas, em uma crescente burocratização da sociedade. O século XX representa o século da burocracia (CHIAVENATO, 2003). 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).

O modelo burocrático de Max Weber serviu de inspiração para uma nova teoria administrativa, na qual as principais características da burocracia são o caráter legal, formal e racional, impessoalidade, hierarquia, rotinas e procedimentos padronizados, especialização, e completa previsibilidade do funcionamento. As vantagens da racionalidade burocrática são evidentes, apesar da má fama da burocracia (MAXIMIANO, 2015). De acordo com Pavanelli (2012), existe um tipo de burocracia ideal, com as seguintes características: i) formalização, pois todas as atividades da organização são definidas por escrito e a organização opera de acordo com um conjunto de leis ou regras que são aplicáveis a todos os casos individuais, sem

exceção; ii) divisão do trabalho, onde cada participante tem um cargo ou posição definidos com competência, com deveres oficiais e atribuições especificadas e delimitadas; iii) princípio da hierarquia, ou seja, a burocracia se assenta em uma hierarquia bem definida de autoridade; iv) impessoalidade, onde o funcionário ideal desempenha com impessoalidade no relacionamento com outros ocupantes de cargos; e v) a burocracia enfatiza os cargos.

### 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).

A abordagem comportamental marcou a influência das ciências do comportamento na Teoria Administrativa e a busca por novas soluções democráticas, humanas e flexíveis para os problemas organizacionais (CHIAVENATO, 2003). Para Balestrin (2002), a obra *administrative behavior* (lançada em 1947 por Simon Herbert) promoveu a teoria do comportamento administrativo, pois suas ideias marcaram um novo período na ciência social, cujo foco de atenção recaiu sobre a preocupação com o comportamento humano no processo de tomada da decisão e resolução de problemas organizacionais, pode-se dizer também que sua teoria fez forte críticas a algumas Teorias neoclássica e da administração clássica.

As ciências comportamentais ocasionaram à Teoria Administrativa uma variedade de conclusões a respeito da natureza e características do ser humano. A abordagem comportamental recebe forte influência das ciências comportamentais e, mais especificamente, da psicologia organizacional, na qual Comportamento é a maneira como um indivíduo ou uma organização age ou reage em suas interações com o seu meio ambiente e em resposta aos estímulos que recebe. A contribuição da Teoria Comportamental é importante e definitiva e é relevante descrever que teve como principais contribuintes McGregor, Maslow e Herzberg. Uma visão crítica da Teoria Comportamental mostra os seguintes aspectos: ênfase nas pessoas, abordagem mais descritiva e menos prescritiva e profunda reformulação na filosofia administrativa (CHIAVENATO, 2003).

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 se trata 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).

A organização é vista como um sistema de decisões, em que todos os envolvidos se comportam racionalmente apenas em relação a um conjunto de informações que conseguem obter a respeito de seus ambientes. Para que os participantes tomem decisões em consenso com as da organização, essa abre mão de uma série de artifícios para orientar as decisões. A ideia de um tomador de decisões, dentro de uma limitada racionalidade pela escassez de informações que pode obter e processar, induz ao conceito do homem administrativo, que se comporta em busca de soluções satisfatórias, e não soluções ótimas (CHIAVENATO, 2003).

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 à 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.

O DO ampliou sua área de aplicação chegando a abordar a organização como um todo e assumindo a abordagem sistêmica. Nesse ponto, passou a ganhar aspectos de teoria

administrativa. 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 de alterações envolvendo modificações estruturais juntamente com modificações comportamentais para melhorar a eficácia e 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 se baseia 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 se modificam quando há mudança na relação. A abordagem sistêmica contrapõe-se às pequenas abordagens do sistema fechado, que considera apenas pequenas áreas e a especialização em 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 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; PIRES, 2006). O conceito da palavra contingência 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. Por meio dos resultados dessas pesquisas, a teoria da Contingência nos conduz a uma nova concepção de organização, cuja estrutura da organização e o seu funcionamento são dependentes da do ambiente externo, ainda informa que não há um único e melhor jeito de organizar (CHIAVENATO, 2003).

A abordagem contingencial salienta que a eficácia organizacional não é alcançada seguindo um único e exclusivo modelo organizacional, ou seja, não existe uma forma única e adequada para organizar no sentido de se alcançar os objetivos variados das organizações dentro de um ambiente que também é variado. Por isso, a Teoria Contingencial é considerada uma opção para ambientes em constante mutação e condições instáveis, pois é dotada de muita flexibilidade, descentralização e desburocratização. No entanto, essa teoria contrapõe-

se do modelo mecanicista que prevalece em situações e ambientes estáveis (MATOS; PIRES, 2006). Diferentes ambientes exigem diferentes desenhos organizacionais para obter eficácia, onde se torna necessário um modelo apropriado para cada situação. Nesta Teoria se destacam estudos de Dill, Burns e Stalker, Chandler, Fouraker e Stopford, Woodward, Lawrence e Lorsch, entre outros que demonstraram o impacto ambiental sobre a estrutura e o funcionamento das organizações (CHIAVENATO, 2003).

Segundo Matos e Pires (2006), no que se refere à organização do trabalho, a Teoria da Contingência 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 nas 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 ao 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, as influências dessas ideias são perceptíveis. Pois a busca

pela ordem e a certeza para o mundo continuam presentes e relacionam-se às ações que almejam alcançar a estabilidade. Por isso, os modelos de gestão e teorias baseadas na velha visão do equilíbrio e da ordem estão antiquados 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 à 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 frente à concorrência global rígida e propendem ao desenvolvimento de novas características administrativas dos 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). A relação entre a natureza cerebral humana e a 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; CARBONELL *et al.*, 2016).

### 3 METODOLOGIA

Esta seção tem por objetivo apresentar aspectos pertinentes aos procedimentos metodológicos adotados para a realização deste trabalho. 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 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 baseados em teorias administrativas trazidos na literatura e como foram incorporados nos modelos de negócio? Q3: Quais são as barreiras e os facilitadores associados à geração das teorias administrativas no contexto de novas abordagens administrativas? O levantamento sistemático da literatura foi realizado por meio de consulta em bases de dados, conforme os periódicos elencados no Quadro 3. A varredura é caracterizada como teórico-conceitual (LOPES; CARVALHO, 2012).

**Quadro 3 - Detalhes do mapeamento de termos na literatura**

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

Fonte: Autores (2019).

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 às 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, estabeleceram-se 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 (português/inglês), tipos de documentos (artigo/revisão) e áreas de conhecimento (gestão/negócio). 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

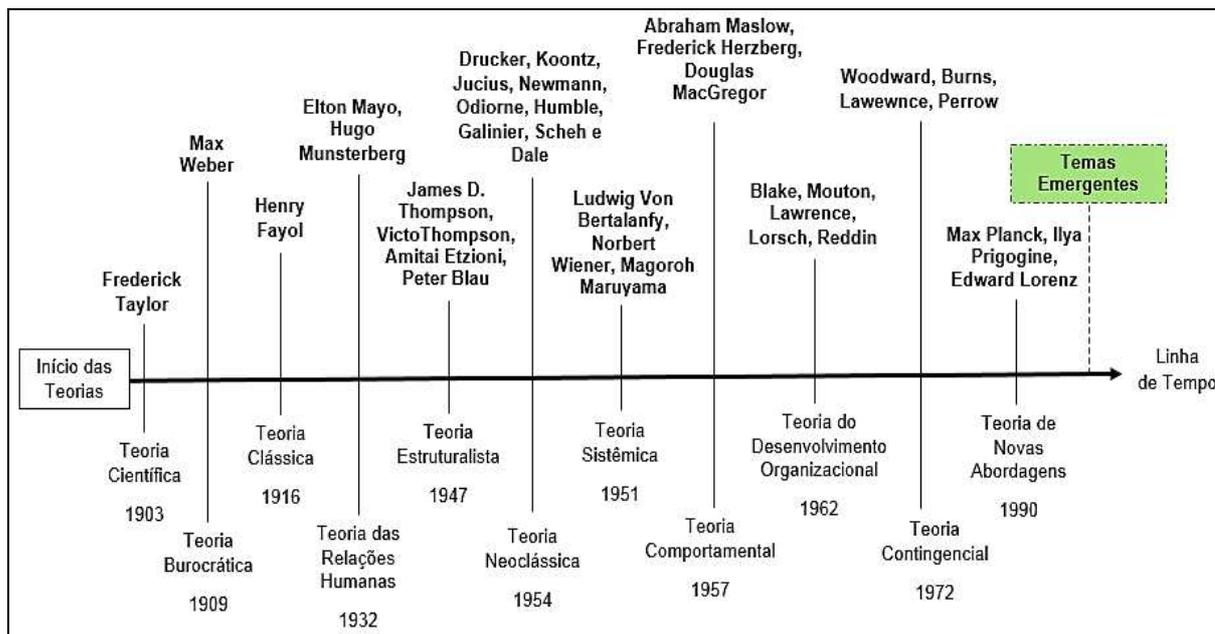
pesquisa original na base de dados e então foi tomada a decisão de incluí-los ou não neste estudo. Isso se faz necessário em razão da escolha das palavras-chave e das bases de dados, que, por vezes, limita o número de resultados que podem ser considerados importantes.

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, 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 1 - Modelo diacrônico das teorias administrativas até os temas emergentes atuais.**



Fonte: Autores (2019).

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 4 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 4 - Comparativo entre as abordagens hegemônicas da administração**

Teoria	Principais Características	Pontos fracos	Principais autores
Científica	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	Organização formal burocrática racional e eficiente. Precisão na definição do cargo e na operação, uniformidade de rotinas e procedimentos.	O excessivo racionalismo da burocracia imposta sobre os membros da organização.	Max Weber e seus seguidores.
Clássica	Eficiência da organização pela adoção da estrutura adequada. Autoridade, responsabilidade, iniciativa, espírito de equipe, cadeia escalar, unidade de	Visão formal das organizações, com padrões normativos e deterministas.	Henry Fayol e seus seguidores (Mooney, Urick, Gulick).

	comando.		
Relações Humanas	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	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	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	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	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	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	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	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 (2019).

Cada uma das onze teorias possui um foco, que difere um do outro em razão da abordagem que assume 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, observa-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 ao contexto tecnológico atual.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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 em torno 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 remodelados.

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 enquadrem 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.; 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 *et al.* 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. 2018.

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, influências 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.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

SILVEIRA, F; GASPARETTO, R. M; MACHADO, F. M; MARQUETTO, R. M. F; AMARAL, F. G. Análise Comparativa Entre as Teorias Hegemônicas da Administração: de Taylor ao Futuro. **Rev. FSA**, Teresina, v.16, n. 6, art. 3, p. 52-78, nov./dez. 2019.

Contribuição dos Autores	F. Silveira	R. M. Gasparetto	F. M. Machado	R. M. F. Marquetto	F. G. Amaral
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	X	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	X