

A dimensão gestão na teoria das organizações

The dimension management in the theory of organizations

La dimensión de la gestión en la teoría de las organizaciones

Recebido: 18/11/2020 | Revisado: 26/11/2020 | Aceito: 26/11/2020 | Publicado: 01/12/2020

Lia Chagas de Lima

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7481-964X>

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

E-mail: liac.delima@gmail.com

Nathalia de Sousa Pereira

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3831-123X>

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

E-mail: nathaliaeng.producao@gmail.com

Jorge Luiz de Souza Evaristo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2304-050X>

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

E-mail: evaristo.jls87@gmail.com

Ana Cristina Batista-dos-Santos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8838-6937>

Universidade Estadual do Ceará, Brasil

E-mail: ana.batista@uece.br

Resumo

O início do século XIX foi marcado por muitas transformações sociais, econômicas e culturais nas organizações. Um elemento de forte influência na sobrevivência das empresas desde aquela época foi a gestão. Dentro dos estudos organizacionais vários estudiosos buscaram formas de aprimorar a maneira de gerir. A partir das mudanças do contexto histórico mundial no qual a dimensão gestão foi transformada, o presente trabalho tem como objetivo fazer uma reflexão sobre a evolução da maneira que a gestão se caracteriza nos estudos organizacionais. Por meio de uma pesquisa bibliográfica e qualitativa foi possível reunir fontes para fazer uma análise e compreender as transformações da gestão na teoria das organizações. Os resultados mostraram que as abordagens de gestão, ao longo das décadas, apresentam convergências e divergências entre si. Analisar as mudanças desde a forma de

comunicação quanto a flexibilidade na tomada de decisões, possibilitou concluir que o conhecimento e a aprendizagem dos gestores foram fundamentais na evolução do gerenciamento frente ao dinamismo e as incertezas do ambiente organizacional. Ao observar como as práticas de gestão se remodelaram e ganharam novos enfoques através das teorias das organizações, espera-se que novas abordagens e teorias venham a surgir para modificar a forma de gerir as organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Estudos organizacionais; Gestão; Organizações.

Abstract

The early nineteenth century was marked by many social, economic and cultural transformations in organizations. An element of strong influence on the survival of companies since that time was management. Within the organizational studies, several scholars sought ways to improve the way they manage. From the changes in the world historical context in which the management dimension was transformed, the present work aims to reflect on the evolution of the way management is characterized in organizational studies. Through a bibliographical and qualitative research, it was possible to gather sources to make an analysis and to understand the transformations of the management in the theory of the organizations. The results showed that management approaches, over the decades, show convergences and divergences among themselves. Analyzing the changes in the form of communication regarding flexibility in decision making, making it possible to conclude that the knowledge and learning of the managers were fundamental in the evolution of management given the dynamism and uncertainties of the organizational environment. By observing how management practices have been reshaped and gained new insights through organizational theories, it is hoped that new approaches and theories will emerge to modify the way of managing contemporary organizations.

Keywords: Organizational studies; Management; Organizations.

Resumen

El comienzo del siglo XIX estuvo marcado por muchos cambios sociales, económicos y culturales en las organizaciones. Un elemento de fuerte influencia en la supervivencia de las empresas desde esa época fue la gestión. Dentro de los estudios organizacionales, varios académicos buscaron formas de mejorar la forma de administrar. A partir de los cambios en el contexto histórico mundial en el que se transformó la dimensión gerencial, el presente trabajo pretende reflexionar sobre la evolución de la forma en que se caracteriza la gerencia en los

estudios organizacionales. A través de una investigación bibliográfica y cualitativa fue posible recopilar fuentes para realizar un análisis y comprender las transformaciones de la gestión en la teoría de las organizaciones. Los resultados mostraron que los enfoques de gestión, a lo largo de las décadas, muestran convergencias y divergencias entre sí. El análisis de los cambios en la forma de comunicación en cuanto a la flexibilidad en la toma de decisiones permitió concluir que el conocimiento y aprendizaje de los directivos fue fundamental en la evolución de la gestión ante el dinamismo y las incertidumbres del entorno organizacional. Al observar cómo las prácticas de gestión fueron remodeladas y adquirieron nuevos enfoques a través de las teorías de las organizaciones, se espera que surjan nuevos enfoques y teorías para modificar la forma de gestionar las organizaciones contemporáneas.

Palabras clave: Estudios organizacionales; Gestión; Organizaciones.

1. Introdução

Desde o período do desenvolvimento industrial no século XIX, observou-se que a gestão sofreu transformações sócio-históricas na forma como era empregada, ganhando relevante destaque nesse contexto, a partir das dinâmicas capitalistas da indústria moderna (Vizeu, 2010). Diversos estudiosos dessa época buscaram formas para abolir o empirismo que dominava na administração dos negócios a fim de encontrar modelos de gestão que se adequassem melhor às necessidades empresariais (Morgan, 1996).

Eventos que antecederam as grandes guerras mundiais, no século XX, começaram a caracterizar um palco de muitas transformações no desenvolvimento das organizações. As preocupações intensificaram-se devido às mudanças sociais, econômicas, tecnológicas e culturais da época. Em consequência disso, a busca por modelos considerados ideais de gestão para trazer vantagens produtivas às empresas caracterizou o começo deste século. A forma de gerir passou a ser fundamental para organizar e coordenar as atividades nas organizações (Motta, 1975, Taylor, 1976).

Frente a estes momentos históricos, pôde-se constatar que ao estudar as primeiras abordagens da teoria das organizações, Taylorismo, Fordismo e Fayolismo pertencentes à teoria clássica, destacaram-se as formas de gestão voltadas para a racionalização da produção e maximização do lucro (Motta & Vasconcelos, 2006). Ainda nas décadas de 1920 e 1930, em reação e oposição a essas abordagens, surgiu e propagou-se a escola das Relações Humanas. Neste aspecto, Motta e Vasconcelos (2006) comentam que a influência desta escola foi

importante para a discussão acerca de outras teorias que tratavam dos aspectos psicossociais nos ambientes organizacionais.

Dentro desse contexto de mudanças, desenvolveu-se a abordagem Neoclássica na qual se aspirava uma administração por objetivos mais participativa através do estabelecimento de metas e avaliações de desempenho (Odiorne, 1972). É válido ressaltar que as abordagens aconteciam de forma concomitante. Logo, a abordagem Burocrática também se espalhava nas organizações com o intuito de remodelar a imagem dos antigos gestores ao retirar as formas de dominação autoritária sobre os trabalhadores (Grey, 2010).

Por fim, em um período de crise econômica pós-segunda guerra mundial, ficou conhecida a abordagem Toyotista. Esta surgiu como uma resposta japonesa à abordagem taylorista-fordista, onde copiar os modelos americanos de produção em massa não era mais suficiente para o Japão que precisava cortar custos e produzir em pequenas quantidades com o objetivo de alcançar níveis mais elevados de eficiência de produção ao mesmo tempo em que buscava eliminar os desperdícios (Ohno, 1997).

Para compreensão da Administração contemporânea faz-se necessário o resgate histórico e social em que emerge esse campo, em face das relações do indivíduo que exerce a função de gestão com a ideologia econômica que rege a teoria administrativa: o capitalismo (Batista-dos-Santos, 2014). Nessa perspectiva, manifesta-se o que Boltanski e Chiapello (2009) definem como o espírito do capitalismo flexível, que transformou o foco da administração e a forma de acumulação, levando o campo administrativo para o discurso da flexibilidade.

Diante do exposto sobre as transformações do contexto histórico no qual a dimensão gestão foi transformada, o presente trabalho tem como objetivo fazer uma reflexão sobre a evolução da maneira que a gestão se caracteriza nos estudos organizacionais. A relevância desta pesquisa encontra-se no fato que foram encontrados poucos estudos que abordem as concepções de gestão. Espera-se que o estudo ajude a propagar no meio acadêmico e na sociedade os impactos que as mudanças na forma de gerir podem provocar no desempenho das organizações.

2. Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois tem por objetivo a evolução das concepções de gestão a partir da análise do conteúdo encontrado em trabalhos da literatura de referência das principais teorias administrativas (Flick, 2009). Conforme o

objetivo do trabalho, pode-se classificá-lo como exploratório, pois foi um estudo realizado em uma área de pouco conhecimento sistematizado e o *corpus* da pesquisa servirá de base para pesquisas posteriores (Vergara, 2016).

A tipologia da pesquisa é definida como bibliográfica, pois a aproximação com o objeto de estudo se deu por meio de fontes bibliográficas (Gil, 2008). Assim, ao analisar a dimensão gestão na teoria das organizações a pesquisa bibliográfica possibilitou um amplo alcance de informações e permitiu a utilização de dados dispersos em inúmeras publicações, auxiliando também na construção do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (Creswell, 2010). O campo da pesquisa foi delimitado como sendo os livros, artigos e teses nos quais envolvem as abordagens de gestão. Já os sujeitos da pesquisa foram os próprios autores.

O método de análise utilizado foi a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que tem por objetivo, por meio da descrição sistemática e objetiva do conteúdo das mensagens, obter indicadores e fazer inferências de conhecimento relacionados às mensagens inferindo significados que vão além das mensagens concretas (Bardin, 2011). Optou-se por elencar as etapas da técnica segundo Bardin (2011): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados.

Assim, foram realizadas leituras dos textos, e através de um processo de categorização, buscou-se compreender o sentido que os autores atribuíram ao discurso que elaboraram (Dellagnelo & Silva, 2005).

Na seção a seguir, serão apresentados os resultados que emergiram a partir da análise dos materiais selecionados.

3. A Dimensão Gestão Na Teoria Das Organizações

Nesta seção, irá se realizar um aprofundamento da dimensão gestão a partir dos principais autores das seguintes abordagens: Taylorismo; Fordismo; Fayolismo; Relações Humanas; Neoclássica; Burocracia e Toyotismo.

3.1 A gestão no Taylorismo e no Fordismo

No início do século XX, Frederick Taylor observou que a forma como o trabalho era realizado em seu tempo, resultava de tentativas e erros (aprendizagem pela tradição), característico do sistema artesanal de “iniciativa e incentivo”, onde os próprios operários

buscavam os melhores meios de realização do seu trabalho (Taylor, 1976; Ramos, 2008). É nesse contexto, que Taylor conseguiu iniciar ao que se convencionou chamar de Administração Científica. Através de estudos sobre os meios mais eficientes de realização do trabalho, o taylorismo buscou solucionar o que o sistema vigente não estava conseguindo alcançar: a diminuição do livre arbítrio dos trabalhadores (Motta & Vasconcelos, 2006; Grey, 2010).

No taylorismo, os níveis hierárquicos traziam um distanciamento entre as pessoas de modo que os funcionários tinham o domínio apenas da sua atividade e não sabiam o que acontecia nos demais níveis e setores da organização (Ramos, 2009). Motta e Vasconcelos (2006) relatam que no modelo de gestão taylorista era necessária uma gerência média elevada composta por supervisores. Dessa maneira, os grupos de trabalho eram pequenos, devido ao intuito de facilitar o monitoramento e controle dos movimentos e tempos prescritos. Todavia, esse alto número de gerentes não refletia uma relação de preocupação dos gestores com o fator humano das organizações, mas tão somente para suprir, através de um controle rígido, a necessidade do cumprimento das premissas tayloristas (Motta & Vasconcelos, 2006).

A gestão apresentava uma falta de comunicação que comprometia os avanços das organizações, pois se observava que o conhecimento não era difundido, mas especializado em pessoas que apresentassem maiores habilidades em determinadas tarefas (Taylor, 1976; Grey, 2010). A visão que os supervisores e operários possuíam do processo era fragmentada devido ao fato deles não terem uma visão do todo, trazendo como consequência uma produção focada na quantidade e sem preocupação com a qualidade do produto final (Grey, 2010).

A gestão taylorista também era focada no incentivo, porém a sua natureza era tão somente financeira. Existia uma visão mecanicista por parte dos gestores na qual se acreditava que o trabalhador era motivado apenas pelo retorno material e que todos os problemas na produção estavam atrelados aos processos utilizados na execução do trabalho. Fatores humanos como bem-estar físico e afetivo, ritmo de trabalho, carga de trabalho e estresse eram desatrelados dos problemas dos baixos níveis de produção (Taylor, 1976; Motta & Vasconcelos, 2006). Após a cooptação e sistematização do conhecimento do operário, coube à gestão, no taylorismo, o planejamento e controle do trabalho.

Seguindo as mesmas premissas do foco na tarefa, redução de custos e maximização da produção, Henry Ford avançou no modelo taylorista a partir de uma visão de economia de escala, eliminação de desperdícios e produção em massa através das linhas de montagem (Motta & Vasconcelos, 2006; Batista-dos-Santos, 2013).

Ford adotou uma rígida gestão de modelo tanto horizontal (agrupamento de tarefas) como vertical (distribuição de autoridade). As inovações fordistas trouxeram então o dilema da adaptação do homem à tecnologia *versus* a mecanização dos processos e, além disso, a divisão de trabalho ainda era tão predominante no modelo fordista quanto no taylorista, trazendo à tona, mais uma vez, o comprometimento da comunicação (Ramos, 2009).

Por mais que a gestão de Ford tenha possibilitado a democratização do consumo de automóveis ao oferecer um produto a baixo custo, pois anteriormente o carro era um artigo de luxo feito sob encomenda de modo que apenas os milionários tinham acesso, a padronização e produção em larga escala dos seus produtos impossibilitava a personalização (típica da produção artesanal) (Ramos, 2009, Motta & Vasconcelos, 2006).

Ao comparar os modelos de gestão taylorista e fordista, o pesquisador Fourgeaud (1929 *apud* Ramos, 2009) explica que a racionalização de trabalho pode ser vista nos dois modelos. Em ambos são cronometrados os tempos para realização de cada atividade e busca-se uma rigidez em seus movimentos a fim de se atingir um padrão.

Entretanto, Grey (2010) diferencia esses modelos ao explicar que no primeiro a preocupação voltava-se para os tempos dos movimentos corporais, enquanto no segundo, o foco era cronometrar a execução total da tarefa em vez de apenas movimentos isolados como proposto por Taylor. Nesta perspectiva, para a gestão taylorista, o foco era o controle dos tempos e movimentos de cada operário enquanto para a gestão fordista, a preocupação estava na tarefa, mantendo os níveis de produtividade sempre no tempo cronometrado.

Assim, o taylorismo e o fordismo provocaram mudanças significativas no ambiente fabril por utilizarem uma organização racional do trabalho, visando a maximização do lucro e tendo por consequência a transformação da relação do homem com seu trabalho, pois esses modelos determinavam a forma como o trabalhador faria o seu trabalho de maneira que fosse possível extrair o máximo da sua força produtiva e da sua liberdade do fazer (Ramos, 2009; Motta & Vasconcelos, 2006).

Essa exploração da força produtiva pela otimização do tempo e dos movimentos desencadeou o que Chaves (2020) denominou como “precarização no trabalhador do trabalho” que assume novas formas de aproveitamento abusivo do trabalhador no cenário contemporâneo, a exemplo do capitalismo de plataforma presente em aplicativos de serviços.

Assim, ao comparar os modelos fundados nas premissas do taylorismo/fordismo no mundo moderno, percebe-se que o foco não está somente nos resultados, mas também na melhoria dos meios de produção e prestação de serviços mais eficientes, concebendo novas

formas de propagação e execução dos ideias tayloristas e fordistas com o apoio das tecnologias da informação e comunicação.

Nesse cenário de automatização e supervisão robótica, por meio de softwares e hardwares imbuídos com um determinado nível de inteligência artificial, questiona-se ao mesmo tempo em que emerge a preocupação com a função gerencial, que pode estar sendo, paulatinamente, substituída por sistemas independentes e autônomos que são isentos de movimentos desnecessários, executando o programa para o qual foi desenvolvido no tempo cronometrado.

3.2 A gestão no Fayolismo

Conhecido como escola de chefes, a doutrina do Fayolismo na teoria clássica da administração introduziu o método experimental no qual as atividades observar, recolher, classificar e interpretar os fatos veio substituir a antiga maneira em que não existiam regras e nem compartilhamento de experiências entre as pessoas (Fayol, 1989).

Segundo Fayol (1989), o conjunto de operações de uma empresa poderia ser dividido em seis grupos: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contabilidade e administrativas. Dentre estas, a função administrativa representava o papel chave para a gestão. Ao definir a administração, Fayol (1989, p. 26) explicou que “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”, o que denominou a famosa sigla POCCC.

Observou-se que a importância atribuída ao gestor era devido a sua função de equilibrar todas as atividades da empresa a fim de um objetivo maior. Assim, para que a gestão pudesse dar cobertura a toda a organização, Fayol (1989) explicou que a função administrativa não era exclusiva de um chefe ou apenas dos diretores da empresa, mas sim uma divisão de cargos e funções especiais entre a cabeça e os membros do corpo social.

O sucesso na utilização dos Princípios Gerais da Administração era consequência da inteligência, experiência e poder de decisão do gestor ao saber usá-los de maneira correta. Ao analisá-los dentro da perspectiva de gestão, observou-se que o gestor deveria ter a iniciativa de propor e executar atividades no momento certo; e, ao mesmo tempo, incentivar seus subordinados a terem iniciativa também. Entretanto, a iniciativa dos funcionários estava entre certos limites como a autoridade e a disciplina dada pelo gestor (Fayol, 1989).

Uma das grandes contribuições que o Fayol faz referência é ao uso da capacidade administrativa conforme um conjunto de habilidades e recursos para se realizar uma determinada tarefa. Para Fayol (1989) as capacidades dos gestores repousavam em um

conjunto de qualidades e conhecimentos que poderiam compreender qualidades físicas, intelectuais e morais, cultura geral, experiência e certos conhecimentos especiais, referentes à função administrativa.

Fayol (1989, p.32) explicou que “a capacidade técnica domina na base da escala hierárquica industrial e a capacidade administrativa, no ápice”. Ao falar da importância das capacidades, Fayol (1989) explicou que as capacidades administrativas vieram para completar os gestores no sentido de torná-los mais aptos para assumirem a direção.

É notório a contemporaneidade que os estudos de Henri Fayol apresentam ao pesquisador que repousa seu olhar no contexto das organizações atuais. A percepção da capacidade administrativa e técnica como inerente a todo trabalhador é basilar para a discussão advinda com o Toyotismo, por exemplo, em que cada sujeito dentro da organização passa a ser um gestor de si mesmo, do seu tempo e do seu trabalho.

Essas abordagens conduzem para a compreensão de que o papel da gestão na contemporaneidade deve ir além da supervisão e do controle (delegados ao subordinado) e pairar sobre as questões mais estratégicas e cujo conhecimento técnico se faz menos necessário – os assuntos que interessam a alta gestão. Fugir dessa realidade é negar a necessidade de continuidade da função da gestão.

O Fayolismo deixou muitas contribuições para as formas de gestão como a questão das capacidades de gestão, a preocupação do ensino da administração como disciplina para áreas abrangentes e, o mais conhecido, seus Princípios Gerais da Administração. Em virtude da popularidade de Taylor nos Estados Unidos, apenas anos mais tarde, foi reconhecido que o posicionamento de Fayol se voltava para pensamentos além de sua época e que empregava conceitos relacionando a gestão com o Planejamento em Administração que a literatura veio mostrar décadas depois.

3.3 A gestão na Escola de Relações Humanas e Teorias Comportamentais

O pontapé inicial para o surgimento da Escola de Relações Humanas está ligado aos estudos e experimentos realizados por Elton Mayo em uma fábrica de equipamentos eletrônicos de Hawthorne, em Chicago. Essa série de estudos passou a ser conhecida como estudos Hawthorne, onde o principal objetivo era investigar as relações entre condições de trabalho e a ocorrência de fadiga e monotonia entre os empregados (Etzioni, 1980; Grey, 2010; Mayo, 1933; Morgan, 1996).

O estudo possibilitou uma nova forma de gestão. O indivíduo, antes visto como uma unidade racional e independente, passou a ser encarado como parte de uma organização informal. Os gestores reconheceram a influência dos grupos informais e o trabalho passou a ser entendido como uma atividade de grupo, pois dava aos operários segurança, sentimento de pertencimento a um grupo e possibilidade de opinar no processo produtivo. Não obstante, os grupos informais passaram a ser percebidos como motivadores do trabalho, assim como os incentivos monetários (Motta & Vasconcelos, 2006).

Nesse novo contexto, é possível interpretar um ideal de gestor, que é aquele que preza pela coletividade, que não toma decisões egoístas e reflete sobre os efeitos das posturas adotadas pela gestão nos grupos de trabalho. A Escola de Relações Humanas concluiu que os gestores não devem tratar os trabalhadores um a um, isolados. Era preciso tratá-los como membros de um grupo de trabalho que sofrem influências desse grupo (Etzioni, 1980; Motta & Vasconcelos, 2006).

Outro fator importante em relação à gestão refere-se à comunicação entre as posições, a participação nas decisões e a existência de uma liderança democrática. Para a Escola de Relações Humanas era importante existir uma comunicação entre os gestores e os trabalhadores para explicar as razões de uma determinada orientação. Nesta abordagem a liderança mais eficaz era a democrática, pois era comunicativa, justa, encorajava a participação, era não arbitrária e se preocupava com os problemas dos trabalhadores e não só com os desafios do trabalho (Etzioni, 1980; Motta & Vasconcelos, 2006).

No que concerne à dimensão gestão, é importante destacar a teoria das necessidades de Maslow, segundo a qual o ser humano tem necessidades complexas que podem ser hierarquizadas. Essa teoria ofereceu um conjunto de meios pelos quais os empregados podiam ser motivados em todos os níveis da hierarquia das necessidades. Dessa maneira, o gestor tinha a possibilidade de identificar quais mecanismos poderiam influenciar a motivação dos empregados de acordo com o nível da hierarquia em que estes estivessem e ainda evitar gastos desnecessários com instrumentos de gestão inadequados (Morgan, 1996; Motta & Vasconcelos, 2006).

Outras teorias que merecem destaque no âmbito das teorias comportamentais são as teorias X e Y de McGregor. Elas afirmavam existir diferentes tipos de pressupostos sobre a natureza humana, e suas motivações correspondem a estilos de liderança distintos. Nesse sentido, a teoria X é descrita como a teoria gerencial convencional relativa às propostas da Escola de Administração Científica (Etzioni, 1980; Motta & Vasconcelos, 2006).

Para a teoria y, a administração é um processo de criação de oportunidades, de retirada de obstáculos e de encorajamento ao crescimento. Assim, a gerência tem a tarefa de possibilitar os indivíduos a atingirem seus objetivos pessoais e ao mesmo tempo contribuir com os objetivos da organização (Motta & Vasconcelos, 2006).

Nesse sentido, o trabalho de Likert vem desmistificar um dos princípios da Administração Científica, a amplitude de controle. Para Likert, uma hierarquia estreita e alongada impede o desenvolvimento das capacidades do empregado. Assim, ele pregava uma maior autonomia aos empregados como forma dos mesmos se envolverem mais na organização e com os seus objetivos (Motta & Vasconcelos, 2006).

A Escola de Relações Humanas cumpriu um importante papel ao mostrar a complexidade do comportamento humano nas organizações e a importância dos fatores de ordem social e afetiva. Entretanto, surgiram algumas críticas, pois alguns estudiosos acreditavam que apenas a satisfação no trabalho realizado não era o suficiente para atingir um bom nível de eficiência. Dessa maneira, a teoria comportamental trouxe um novo enfoque ao colocar em cena as necessidades de autorrealização do empregado.

Ademais, as ideias formuladas à época desta abordagem constituem parte do arcabouço das teorias modernas de administração, com ênfase na horizontalização da hierarquia e desenvolvimento de uma cultura da autosupervisão, em que o trabalhador tem autonomia e liberdade para julgar e supervisionar o próprio trabalho, sendo ele mesmo o moderador de seus resultados.

Essa cultura reforça o sentimento de pertencimento do trabalhador a um lugar no âmbito da organização, tanto quanto no grupo de trabalho, estimulando a percepção das semelhanças e diferenças entre o trabalhador e seus pares, contribuindo de modo substancial para a constituição da identidade desse trabalhador. Ao empoderar-se desses mecanismos de estímulo e incentivo a autorrealização, as empresas podem atingir seus objetivos organizacionais ao passo que reduzem seus custos objetivos e subjetivos por meio da prevenção de conflitos entre a alta gestão e o nível operacional.

3.4 A gestão na Teoria da Burocracia

A teoria da burocracia é organizada racionalmente a partir dos estudos do sociólogo alemão Max Weber e surgiu em uma época em que as pessoas se submetiam à vontade umas das outras por meio da coerção: chefes/senhores que exerciam a sua autoridade por meio da tradição. A observação das formas de dominação que Weber identificou na sociedade também

refletiu no âmbito das organizações onde ele defendia que a autoridade deveria ser legitimada pela racionalidade (Weber, 1994; Paula & Schlaucher, 2020).

Assim, a imagem do gestor remodelou-se da visão do chefe que detinha a autoridade por causa do poder social, para um gestor que detinha tal autoridade, pois esta era proveniente do cargo que ocupava e de suas características e habilidades (competências), ou seja, o papel da gestão seria então justificado logicamente (Grey, 2010).

Weber (1994) identificou que as atividades deveriam ser distribuídas e administradas seguindo regras estabelecidas racionalmente, como leis ou regulamentos administrativos que legitimam tais ações logicamente. Da mesma forma, o poder atribuído à gestão para estabelecer regras relacionadas à execução das atividades também deveriam ser fixados previamente e regulados, desde os limites deste poder até os meios coercitivos passíveis de serem utilizados. Nesta perspectiva, era notório a relevância da manutenção da autoridade dos gestores nas organizações burocráticas, constituindo-se em um requisito fundamental para o devido funcionamento da organização.

Para alcançar a eficiência, o papel do gestor é definir com clareza e precisão as funções de cada trabalhador dentro da organização, devendo ser realizado exatamente o que for pedido, sem falhas, sem *déficits* ou *superávits*. Desta forma, a eficiência burocrática consiste em fazer exatamente o que foi solicitado, da forma estabelecida, no tempo regulamentado e na quantidade especificada (Sennett, 2006). Para Motta (1985), a burocracia seria um modelo que privilegiaria a gestão com o controle das informações e o direito de planejar, organizar, dirigir e controlar, enquanto deixaria para os subordinados o dever de executar.

Bresser-Pereira e Prestes-Motta (2003, p. 29) classificam então os gestores dentro desse novo modelo de organização – que eles chamam de sistemas sociais – como “administradores profissionais que tendem a controlá-los [os sistemas sociais] cada vez mais completamente”. Nesta citação, o adjetivo ‘profissionais’ nos remete a ideia de que os gestores agora devem deter maior conhecimento sobre a ciência do administrar (Motta & Vasconcelos, 2006).

Outra característica do gestor burocrático era que ele deveria manter no ambiente de trabalho uma postura impessoal que formalizasse todas as interações socioprofissionais e inibisse o contato face a face, a espontaneidade e a personalidade (Motta & Vasconcelos, 2006).

Diferente da abordagem humanística, o “ser humano” e o “ser social” não condizem com os padrões das estruturas burocráticas, corroborando para o surgimento da figura do gestor burocrático como um ser rígido, engessado em suas regras, dotado de autoridade e eficiência, ao ser capaz de separar sua vivência laboral das demais vivências.

Vale ressaltar que as críticas ao modelo de gestão burocrático se concentram nos seguintes pontos: i) nos requisitos contraditórios da díade centralização-descentralização da autoridade dos gestores (Morgan, 1996); ii) nas disfunções produzidas pela estrutura burocrática (Motta & Vasconcelos, 2006); e, principalmente, iii) na desumanização que este modelo de racionalização rígido e inflexível provoca no gestor (Morgan, 1996).

A burocracia vem revelar o lado objetivo e mecanicista da gestão, abolindo o carisma como chave para constituição da liderança, justificando logicamente as posições de quem comanda e de quem é comandado. A eficiência organizacional se torna o pilar central do modelo gestão burocrático, sobrepujando as expectativas e objetivos individuais e coletivos dos grupos de trabalho para exaltar as metas da organização de trabalho.

Elementos não quantificáveis e escassos de respaldo científico, como sentimentos de pertença e construção da identidade da pessoa por meio do trabalho, não deviam ser considerados na equação que fornece os resultados da organização. Nesse cenário, o gestor não seria mais um ator do ambiente organizacional, interagindo com diversos outros trabalhadores, mas uma peça, uma engrenagem ou mecanismo responsável por garantir o devido funcionamento dos demais componentes dessa máquina: a organização.

3.5 A gestão Neoclássica e Administração por Objetivos

A gestão na abordagem neoclássica trouxe o desafio de superar a rigidez dos modelos burocráticos a fim de poderem conduzir todos os recursos da organização para um objetivo comum e coletivo da organização. Por isso, essa teoria ficou conhecida como administração por objetivos (APO), na qual a autonomia e a tomada de decisão compartilhada, poderiam ser entendidas como mecanismos gerenciais que uniam esforços por atribuir às pessoas o sentimento de pertencimento.

Para Odiorne (1972), a APO viria a solucionar vários problemas presentes no campo da gestão, tais como: i) conciliar os objetivos dos indivíduos e das organizações; ii) determinar o grau e a abrangência da responsabilidade de cada membro, indicando quais responsabilidades eram compartilhadas; iii) definir o nível de controle de cada gestor; e iii) solucionar o problema da remuneração.

A partir da necessidade de atualização do pensamento clássico sobre administração advindas de Fayol foi que surgiu a abordagem neoclássica. Koontz e O'Donnell (1973) apontam as funções do administrador dentro da teoria neoclássica como sendo: planejamento, organização, direção e controle. No seu conjunto, essas funções administrativas formavam o

processo administrativo. O planejamento traçava os objetivos e como eles seriam alcançados, processo que se dava em três níveis: estratégico, tático e operacional. A organização era encarregada do agrupamento de atividades necessárias para realizar o que foi planejado também em três níveis: nível global, nível departamental e nível das tarefas e operações.

A direção se relacionava com todos os administradores e seu propósito consistia em fazer com que os subordinados integrassem seus esforços no interesse dos objetivos da empresa. Uma direção defeituosa poderia inutilizar todo o trabalho que se teve em organizar a empresa e preencher seus cargos, e poderia impossibilitar o alcance dos objetivos traçados no planejamento. Já o controle consistia em medir e corrigir o desempenho dos subordinados para assegurar que os objetivos da empresa fossem atingidos (Koontz & O'Donnell, 1973).

Sobre a abordagem dos gestores de nível intermediário, havia a necessidade destes de compartilhar a tomada de decisões e de ter mais autonomia, na medida que, aspiravam que a alta administração lhes fornecesse um panorama das políticas de gestão e dos negócios da empresa. Em termos práticos, na APO, podia existir participação em cada fase do processo de tomada de decisão: definição do problema, obtenção de informações, tomada de decisão e execução (Humble, 1976).

Segundo Drucker (1976), a alta administração deveria entender que a média administração buscava executar o que era capaz de fazer ao mesmo tempo em que analisava falhas, oportunidades e desafios. Da mesma forma, a média administração deveria entender o que os altos administradores desejavam para a organização. Assim, a facilidade de uma comunicação bilateral, baseada em conhecimento e compreensão trouxe como pontos positivos da teoria neoclássica.

Para Odiorne (1972), por sua vez, esses gestores teriam que enfrentar problemas técnicos e comerciais cada vez mais complexos, por isso tenderiam a depender cada vez mais dos seus subordinados para realização de todas as tarefas diretivas. Nesta perspectiva, pode-se perceber a importância da gestão de trabalhar em conjunto com seus subordinados e de formar equipes cada vez mais capacitadas e voltadas para os objetivos da organização.

A importância da APO estava na definição dos objetivos, antes de serem gastos energia, tempo e recursos para realizá-los (Odiorne, 1972). Dessa maneira, para solucionar um problema, deveriam ser descritos os objetivos para facilitar a eficácia na tomada de decisões e aumentar a eficiência. Logo, cabiam aos gestores difundirem estes objetivos na organização e para isto, certas qualidades deveriam ser destacadas.

Assim, conforme explicado por Odiorne (1972), o papel da gestão mostrou que sua meta é o desenvolvimento e o aperfeiçoamento de cada atividade que estivesse sob sua

direção. Além disso, como contribuição, observou-se que a abordagem neoclássica trouxe importantes ideias que mais tarde ficaram conhecidas na Administração Estratégica.

Cumprir destacar a sintonia entre a APO com as teorias comportamentais, a Escola de Relações Humanas e o Fayolismo. A abordagem neoclássica avança em relação as teorias clássicas, abandonando o viés mecanicista e conectando a abordagem mais humanizada com uma abordagem teórica da administração.

O foco da gestão muda da execução e outras questões relacionadas à prática operacional para a seara das competências e do planejamento estratégico, incentivando a equipe a trabalhar em prol de objetivos comuns; agregando, por um lado, com o cumprimento das metas organizacionais; e, de outro, com os objetivos pessoais de autorrealização de cada trabalhador.

3.6 A gestão no Toyotismo

O sistema toyotista trouxe princípios importantes a serem aplicados pelos gestores dentro das organizações que desejavam adotar o seu modo de produção. Dessa maneira, Ohno (1997) destacava a importância dos líderes saberem: i) delegar o poder; ii) ter consciência que usos incorretos de ferramentas geram e aumentam os problemas; iii) valorizar o trabalho em equipe, iv) estabelecer sincronização entre os processos produtivos; v) produzir o que for demandado no tempo certo e na quantidade correta; vi) formar equipes de trabalho multifuncionais; e vii) usar a autoridade para incentivar a equipe a trabalhar pelo encorajamento, construindo filosofias a longo prazo e resultados e de curto prazo.

Dentro deste contexto, outro conceito relevante para gestão toyotista ficou conhecido como autonomia. Enquanto a produção em massa fordista tendia a apresentar e multiplicar erros por defeito nas máquinas que eram automáticas e sem supervisão, na produção toyotista todas as máquinas autônomas teriam uma supervisão humana e mecanismos de identificação de erros de modo que o “toque humano” sanasse o “problema fordista”. Então a gestão tinha novas preocupações nesse novo modelo em relação a esse novo tipo de especialização a ser requisitada dos seus funcionários (supervisores de máquinas), e ainda, a preocupação em se alcançar o erro zero (Ohno, 1997).

Em relação à gestão na abordagem toyotista, pôde-se observar que os gestores necessitavam compreender a função de cada uma das áreas da empresa. Somado a isso, uma visão atenta e minuciosa deveria prevalecer a fim de enxergar os desperdícios e as oportunidades de melhorias. Para Ohno (1997), esta visão poderia ser considerada como uma

forma de inspeção das atividades realizadas, e a partir dela possibilitaria identificar as atividades desnecessárias que poderiam ser eliminadas com intuito de otimizar a produção.

Uma ferramenta que ficou bastante conhecida no sistema Toyota de produção foi o *Kanban*. Utilizada para facilitar o gerenciamento e atingir o *just-in-time*, o *Kanban*, era uma ferramenta visual que ajudava na tomada de decisões dos gestores e supervisores. Ao falar das funções do *Kanban*, Ohno (1997) descreveu que a ferramenta fornecia informações sobre a produção, de modo que servia para disparar ordens de fabricação ao tempo que impedia a superprodução, auxiliava no controle de estoques e revelava problemas existentes.

Outro fator que merece destaque é a flexibilidade na administração. Enquanto a Administração Clássica preconizava uma hierarquia engessada, onde a tomada de decisão vinha do chefe; no sistema de produção Toyota, quando ocorrem pequenas mudanças no que se tinha planejado, a discussão para chegar a uma solução pode ser feita pelos próprios operários da fábrica sem ter que envolver outros departamentos. Para Ohno (1997, p. 64) “a fábrica deveria ser um lugar onde esses julgamentos possam ser feitos pelos próprios operários autonomamente”.

No sistema de produção toyotista o gestor tinha que ter o foco na realidade, por mais que uma visão de futuro fosse importante era preciso manter a atenção no presente. Viviam-se tempos turbulentos e uma leitura errada da realidade e das mudanças ininterruptas podiam arruinar os negócios. Com o aumento da concorrência e a baixa no mercado, os gestores fortaleceram a base de negócio levando o sistema Toyota de produção para as firmas colaboradoras.

Por fim Ohno (1997) chamou a forma de gerir do sistema Toyota de “gerenciamento ninjutsu” que significava adquirir habilidades de gerenciamento por meio do treinamento. (1997) era a favor da metodologia de que todo objetivo deveria ter treinamento para ser alcançado. Com essa forma de gerir, que em outros países é cunhado de “gerenciamento mágico” ou “mágica do gerenciamento”, o Sistema Toyota de produção busca eliminar o desperdício, as inconsistências e os excessos.

Assim, percebe-se que o Toyotismo trouxe abordagens voltadas para o aperfeiçoamento das técnicas e métodos de produção através da engenharia de produção (Ohno, 1997). Para isso, grandes avanços tecnológicos surgiram, e a visão racional dos gestores foi prevalecendo. Historicamente, o Japão era marcado pela presença de uma classe trabalhadora ativa, que é silenciada após a Segunda Guerra Mundial para que uma nova ideologia de trabalho ascendesse as organizações japonesas trazendo em seu arcabouço conceitos como o *just in time*, o *kanban* e o sindicato por empresa (Santiago, 2020).

Nesse sentido, a dimensão da gestão ganha destaque ao considerar-se que os gestores são os aqueles que apregoam os novos ditames que devem ser incorporados a cultura de uma organização de trabalho. Aquilo que é imposto pelas chefias passa a constituir o cotidiano do trabalhador que com o passar do tempo, incorpora em sua rotina tais ditames como algo natural, transpassando a barreira da norma contratual e confundindo-se com o dever moral e ético da condição de trabalhador.

Ademais, ao comparar o Toyotismo com outras abordagens, faz-se relevante entender que diferente da abordagem clássica na qual se focava apenas no aumento de produção, o sistema Toyota trouxe a preocupação com os desperdícios, a qualidade e a redução nos custos, além de fazer emergir um discurso que faria grande parte das teorias organizacionais da contemporaneidade: o discurso da flexibilidade e da gestão empresarial flexível. Esse discurso não aboliu as estruturas rígidas fundadas no taylorismo/fordismo e na burocracia, mas forneceu contornos mais aprazíveis, desencadeando novas formas de exploração fundadas na flexibilidade.

3.7 Principais convergências e divergências entre as abordagens de gestão

A partir do exposto nas seções anteriores, pode-se verificar que as concepções de gestão nas organizações apresentam características típicas para cada abordagem. Por meio disso, elaborou-se o Quadro 1 a fim de elencar as principais concepções de gestão presente em cada abordagem de forma sintética e didática. Além das concepções de gestão, o Quadro 1 elencou os principais autores utilizados para análise de cada abordagem.

Quadro 1 – Concepções de gestão na teoria das organizações.

Abordagens	Concepções de Gestão	Principais autores
Taylorismo-Fordismo	Focada no incentivo financeiro; Níveis hierárquicos; Controle rígido; Foco na quantidade.	Taylor (1976); Motta & Vasconcelos (2006); Ramos (2009); Grey (2010); Batista-dos-Santos (2013)
Fayolismo	POCCC; Importância da função administrativa; Capacidades de gestão.	Fayol (1989)
Relações Humanas e Teorias Comportamentais	Liderança democrática; Maior grau de comunicação; Gestão informal; Incentivo psicossocial.	Etzioni (1980); Grey (2010); Mayo (1933); Morgan (1996); Motta & Vasconcelos (2006)
Burocracia	Autoridade racional-legal - Controle rígido - Prescrição dos procedimentos - Foco na eficiência - Impessoalidade.	Weber (1994); Motta (1985); Grey (2010)
Administração por Objetivos	Autonomia; Tomada de decisão compartilhada; Foco no desempenho; Comunicação bilateral.	Humble, 1972); Koontz e O'Donnell (1973); Drucker (1976); Odiorne (1976);
Toyotismo	Gestão flexível; Foco na qualidade; Autonomia; Encorajamento dos trabalhadores; Polivalência; Compartilhamento de informações; Treinamento.	Ohno (1997)

Fonte: Autores, (2020).

Através dos pontos elencados no Quadro 1, é possível perceber que há pontos de convergências e divergências entre as concepções de gestão presentes nas abordagens analisadas. Os modelos taylorista-fordista e burocrático se aproximam no que tange a rigidez do modo de administrar, embora o foco do primeiro se encontre na produção enquanto o segundo se centraliza na forma de gerir, propriamente dita. A partir do Fayolismo, a gestão começou a focar na função administrativa e nas capacidades do administrador, em congruência com a justificação racional-legal da teoria burocrática.

Os modelos toyotista e da APO possuem aspectos comuns com a Escola das Relações Humanas. É possível identificar nos três modelos que o aspecto comunicação é tratado com relevante importância, dada a gestão considera esse fator importante para o alcance dos objetivos organizacionais. Outro ponto comum aos três, ao menos no discurso, pode ser encontrado no processo de escuta dos trabalhadores quando a gestão realiza uma tomada de decisão. Discursivamente, pode perceber-se uma taxação dos modelos taylorista-fordista e burocrático como modelos rígidos e como mecanicistas enquanto a Escola das Relações Humanas, a APO e o Toyotismo são considerados como modelos mais humanitários e flexíveis.

Apesar das considerações feitas sobre a gestão em cada abordagem, percebe-se que as organizações se tornaram centrais, além de causa e efeito das principais transformações ocorridas nos últimos tempos. Ao falar da importância da gestão, Closs & Antonello (2010)

explicam que foi através do conhecimento e da aprendizagem dos gestores que possibilitou que eles atuassem em um ambiente organizacional complexo, com incertezas e permeado por constantes inovações tecnológicas.

4. Considerações Finais

A partir da análise da dimensão gestão nas teorias das organizações que desenvolveram principalmente no século XX, pode-se perceber já na abordagem taylorista-fordista (e sua organização racional do trabalho) que a gestão mudou de postura frente aos operários, potencializando sua capacidade produtiva a níveis mais elevados através de um controle rígido e especialização do trabalho, abolindo a administração de iniciativa e incentivo.

Concomitantemente ao surgimento do taylorismo nos EUA, na Europa, surgia o fayolismo que trouxe para a dimensão gestão uma questão de grande relevância: a delimitação das funções do administrador (que ficaram conhecidas como POCCC). Além disso, Fayol discutiu a importância do ensino da administração como disciplina e os princípios gerais da administração.

Em seguida, como resposta crítica ao taylorismo-fordismo, devido à racionalização do trabalho, a Escola das Relações Humanas e as demais abordagens comportamentais contribuíram com a dimensão gestão ao questionar que as organizações deveriam atentar para a complexidade do comportamento humano e como os fatores de ordem social e afetiva podem influenciar na realização do trabalho, assim como as necessidades de autorrealização do empregado.

A teoria da burocracia, por sua vez, colaborou para legitimação da autoridade dos gestores e tornou ainda mais eficiente os mecanismos de controle e de produção através de princípios como centralização, profissionalização e eficiência, todavia questiona-se que o modelo de gestão burocrático traz incoerências quanto à centralização-descentralização do poder da gestão, além de provocar disfunções quando se engessa e se excede no cumprimento dos princípios, tornando o gestor uma máquina desprovida de humanidade.

Com o surgimento da administração por objetivos, mudou-se novamente o foco da gestão, onde a preocupação dos gestores não era alcançar altos níveis de produtividade e/ou extrair o máximo das forças de trabalho dos funcionários. Agora os gestores passaram a se preocupar com a melhoria e aperfeiçoamento das atividades que estavam sob sua supervisão de modo que possa tornar possível o cumprimento dos objetivos da organização.

Ao analisar a dimensão gestão em uma das abordagens da organização mais recentes, o toyotismo, percebeu-se que as práticas racionais de base tayloristas não desapareceram, mas ganharam uma repaginação e novas formas de uso, que valorizam as premissas de gestão japonesas: a eliminação de desperdícios, a qualidade, a redução de custos e o discurso flexível.

Todavia, o que se questiona é se essa administração flexível é realmente flexível, ou só uma inflexibilidade camuflada num discurso. Por fim, ao observar como as práticas de gestão se remodelaram e ganharam novos enfoques através das teorias das organizações, espera-se que novas abordagens e teorias venham a surgir para modificar a forma de gerir as organizações contemporâneas.

É necessário destacar, ainda, que as teorias elencadas nesse trabalho não compreendem a totalidade da literatura do campo das teorias organizacionais, cujo arcabouço é amplo e a dimensão da gestão é percebida pelos seus teóricos de modo singular, convergindo em alguns pontos e divergindo quanto a outros no que se refere as teorias abrangidas por este trabalho.

Ademais, os autores utilizados neste estudo compreendem o rol dos autores seminais de cada abordagem, com poucas referências de estudos com perspectivas mais contemporâneas dessas teorias. Desse modo, espera-se que os trabalhos futuros explorem as limitações desta pesquisa, trazendo para a discussão abordagens diferentes destas e/ou cruzando os resultados apresentados aqui com as perspectivas contemporâneas acerca destas teorias organizacionais.

Referências

Batista-dos-Santos, A. C. (2014). Relação Capitalismo & Administração: mudanças na administração à luz das fases do capitalismo. *Revista Espaço Acadêmico*, 14(158), 01-14.

Batista-dos-Santos, A. C. (2013). *Concepções de administração e administrador em tempos de capitalismo flexível: uma abordagem crítica*. 295 f. Tese. Doutorado em Políticas e Gestão Públicas; Gestão Organizacional, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Rio Grande do Norte, Natal, Brasil.

Bardin, I. (2011). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições Setenta.

Boltanski, L., & Chiapello, È. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes.

Bresser-Pereira, L. C., & Prestes-Motta, F. C. (2003). *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Thompson Learning.

Chaves, A. B. P. (2020). Da Planta taylorista/fordista ao capitalismo de plataforma: as engrenagens da exploração do trabalho. *Research, Society and Development*, 9(6), e01963473.

Clegg, S., Hardy, C., & Nord, W. (1998). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas.

Closs, L. Q., & Antonello, C. S. (2010). Aprendizagem transformadora: a reflexão crítica na formação gerencial. *Cadernos Ebape.Br*, 8(1), 19-37.

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3a ed.), Porto Alegre: Artmed.

Dellagnelo, H., & Silva, R. (2005). Análise de conteúdo e sua aplicação na administração. In Vieira M M F & Zouain, D M. *Pesquisa Qualitativa em Administração: teoria e prática*. FGV.

Drucker, P. F. (1975). *Administração: Tarefas, Responsabilidades, Práticas*. São Paulo: Pioneira.

Etzioni, A. (1980). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Fayol, H. (1989). *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, coordenação, controle*. (10a ed.), São Paulo: Atlas.

Flick, U. (2009). *Desenho da pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Artmed.

Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.) São Paulo: Atlas.

Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresa*, 35(3), 20-29.

Grey, C. (2010). *Um livro bom, pequeno e acessível sobre estudos organizacionais*. (2a ed.), Porto Alegre: Bookman.

Humble, J. W. (1976). *Administração por objetivos*. São Paulo: Melhoramentos.

Koontz, H, & O'Donnell, C. (1973). *Princípios da Administração*. São Paulo: Pioneira.

Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1972). *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*. São Paulo: Ed. Edgar Blücher.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of the Industrial Civilization*. New York: Mcmillan Co.

Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas.

Morgan, G. (1996). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.

Motta, F. C. P. (1975). *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira.

Motta, F. C. P. (1985). *O que é burocracia?* São Paulo: Abril Cultural/Brasiliense.

Motta, F. C. P., & Vasconcelos, I. G. V. (2006). *Teoria Geral da Administração*. São Paulo: Cengage Learning.

Odiorne, G. S. (1972). *La dirección por objetivos*. Barcelona: Editorial Labor.

Ohno, T. (1997). *O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala*. Porto Alegre: Artes Médicas.

Paula, O. L. B., & Schlaucher, L. (2020). O programa nacional de integração da educação profissional com a educação básica na modalidade de educação de jovens e adultos (PROEJA) a partir do ordenamento híbrido: pesquisa documental. *Research, Society and Development*, 9(7), e513974284.

Pereira, A. S. et al. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. [e-book]. Santa Maria. Ed. UAB/NTE/UFSM. Recuperado de: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1.

Ramos, A. G. (2009). *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho*. Brasília: Conselho Federal de Administração.

Santiago, J. C. S. (2020). A “história secreta” do triunfo do toyotismo: movimento operário e luta de classes no Japão do pós-guerra. *Research, Society and Development*, 9(10), e5329106739.

Sennett, R. (2006). *A cultura do novo capitalismo*. Rio de Janeiro: Record, 2006.

Souza, E. M, & Aguiar, A. C. (2011). Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. *Revista de Administração Mackenzie (Online)*, 12(1), 204-227.

Taylor, F. W. (1976). *Princípios de administração científica*. (7a ed.), São Paulo: Atlas.

Vergara, S. C. (2013). *Projetos e Relatórios de Pesquisa Em Administração*. (14a ed.), São Paulo: Atlas.

Vizeu, F. (2010). (Re)contando a velha história: reflexões sobre a gênese do management. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 780-797.

Weber, M. (1994). *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. (3a ed.), Brasília: Universidade de Brasília.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Lia Chagas de Lima – 26%

Nathália de Sousa Pereira – 25%

Jorge Luiz de Souza Evaristo – 25%

Ana Cristina Batista dos Santos – 24%