

DA TEORIA CLÁSSICA À CONTINGENCIAL: CONTRIBUIÇÕES À COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

OF THE THEORY OF CLASSICAL TO CONTINGENCY: CONTRIBUTIONS TO
THE COMPETITIVENESS OF ORGANIZATIONS

Wanderson Fernandes Modesto de Oliveira

Administrador. Mestrando em Administração na Universidade Potiguar (UnP). E-mail: wandersonf81@gmail.com

Walid Abbas El Aouar

Doutor em Administração. Professor e Coordenador do Curso de Mestrado Profissional de Administração da Universidade Potiguar (UnP) E-mail: walidbranco@gmail.com

Laís Karla da Silva Barreto

Doutora e Mestre em Estudos da Linguagem. Professora e Pesquisadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração na Universidade Potiguar (UnP). E-mail: laisbarreto@gmail.com

Osmildo Sobral dos Santos

Doutor em Engenharia de Produção. Professor e Pesquisador do Programa de Mestrado Profissional em Administração da UnP. E-mail: osmildosobral@yahoo.com.br

Hilderline Câmara de Oliveira

Doutora em Ciências Sociais, Mestre em Serviço Social e Especialista em Antropologia Cultural. Professora da Universidade Potiguar (UnP). E-mail: hilderlinec@hotmail.com

Envio em: Maio de 2015

Aceite em: Maio de 2015

RESUMO

O presente trabalho objetiva analisar as ideias centrais das teorias administrativas: Clássica, Relações Humanas, Comportamentalista, Estruturalista, Burocrática e Contingencial, e inferir delas contribuições à competitividade das organizações. Realizou-se pesquisa exploratória e bibliográfica em literatura especializada, buscando-se coletar o aparato teórico sobre o assunto. Chegou-se à conclusão de que para a organização ser competitiva, ela necessita possuir os fatores fundamentais da vantagem competitiva defendidos por Porter (2004) e as ideias centrais da teoria da Contingência têm uma maior contribuição à competitividade, considerando-se a ênfase que elas dão para que as empresas busquem eficazmente se ajustar e lucrar com as variações das demandas do mercado, ao mesmo tempo em que favorecem o desenvolvimento da liderança nos custos totais, na diferenciação e no enfoque.

Palavras-chave: Teorias da Administração. Competitividade. Organizações.

ABSTRACT

This study aims to analyze the central ideas of the management theories: Classical, Human Relations, Behaviorist, Structuralist, Bureaucratic and Contingency and infer of them contributions to the competitiveness of organizations. Methodologically, held exploratory and bibliographical (GIL, 2004) research in the literature (MOTTA and VASCONCELOS, 2013; ROBBINS, 2009; PRAHALAD and HAMEL, 2005; PORTER, 2004), seeking to collect the theoretical apparatus about the subject. Are taken into account in the second part of the description of the main proposals of each theory. The third part is a study conducted demonstrating the need of organizations to be competitive to survive and grow in a global environment. In the fourth part, are indicated as the key ideas of the theories worked collaborate for the competitiveness of organizations. Came to the conclusion that for the organization to be competitive, it needs to possess the fundamental factors of competitive advantage advocated by Porter (2010) and the central ideas of the theory of Contingency has a greater contribution to competitiveness, given the emphasis they give to companies to seek effectively adjust and profit from changing market demands while favoring the development of leadership in total costs, in the difference and in the focus.

Keywords: *Theories of Administration. Competitiveness. Organizations.*

1 INTRODUÇÃO

Inseridas em um ambiente globalizado, bastante competitivo e em constantes mudanças e incertezas, as organizações necessitam ser competitivas para poder sobreviver e lucrar (PRAHALAD; HAMEL, 2005; PORTER, 2004).

Embora não tenham sido identificados trabalhos publicados que abordem o assunto tema deste artigo¹, empiricamente percebe-se que as organizações funcionam, independentemente do seu tamanho, localização geográfica ou ramo do negócio, sob as influências das ideias defendidas pelas principais teorias administrativas, desde a Clássica até a Contingencial². Este trabalho tem como objetivo analisar as ideias centrais das teorias administrativas: Clássica, Relações Humanas, Comportamentalista, Estruturalista, Burocrática e Contingencial e verificar nelas quais as contribuições à competitividade das organizações.

Alguns estudiosos, a exemplo de Motta e Vasconcelos (2013) e de Ribeiro (2012), afirmam que as teorias da administração têm como ponto cronológico inicial a teoria Clássica (ou mecanicista); em seguida, vem a de Relações Humanas (ou humanística); depois, a de Motivação (comportamental), a Estruturalista e Burocrática, a Contingencial e outras³.

Este artigo segue a apresentação das teorias administrativas conforme a divisão proposta por Motta e Vasconcelos (2013), com pequenas supressões⁴: (1) A Teoria Clássica; (2) A Teoria de Relações Humanas; (3) Teorias sobre Motivação e Liderança (ou do Com-

portamento Humano); (4) O Estruturalismo e a Teoria Burocrática; (5) A Teoria Contingencial.

A delimitação deste trabalho da teoria Clássica à Contingencial deu-se em razão de que as teorias posteriores são consideradas enfoques teóricos que aperfeiçoam as preposições estabelecidas anteriormente (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Assim, na segunda parte deste trabalho procedeu-se um estudo bibliográfico acerca dessas teorias, descrevendo seus pressupostos fundamentais, principais autores e resultados obtidos nas empresas que os adotaram.

Em seguida, na terceira parte, baseando-se em teóricos da área, como Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Porter (2004) e Prahalad e Hamel (2005), é demonstrado que as organizações necessitam ser competitivas para sobreviverem e crescerem em um ambiente globalizado sujeito a constante mudança, concorrência acirrada e incertezas.

Na quarta parte, são expostas as ideias que as teorias da Administração, citadas na primeira parte, podem contribuir para a competitividade das organizações.

Por fim, na quinta parte, é elaborada a conclusão de que, em face de toda abordagem estudada, as ideias fundamentais da teoria Contingencial são as que mais fornecem elementos para que as organizações sejam competitivas.

2 AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Sobral e Peci (2012) apontam algumas justificativas para se estudar as teorias administrativas, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Justificativas para o estudo das teorias administrativas

- As teorias influenciam as práticas do administrador e podem guiar suas decisões.
- As teorias condicionam a forma como são enxergadas as pessoas, as organizações e o ambiente em que estão inseridas.
- As teorias podem servir como fonte de compreensão e/ou previsão de práticas observadas nas organizações.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Sobral e Peci (2012).

1 Foi feita investigação nas plataformas de base de pesquisa: Academic Onefile, Scielo e Spell e nas revistas eletrônicas de administração: Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração da USP (RAUSP) e Revista de Administração Pública (RAP) e não se encontrou nenhum artigo que tenha sido publicado no período de 2009 até ago/2014.

2 Clegg, Hardy e Nord (Orgs.) propõem para além da Teoria da Contingência a existência da Ecologia Organizacional, Teoria Crítica, Abordagens Feministas nos estudos organizacionais e a Diversidade e Identidades nas Organizações (1999, p. 6-7), que não são consideradas pela Teoria Geral da Administração como teorias no sentido tradicionalmente adotadas, mas que contém elementos reflexivos de natureza organizacional no contexto da Administração.

3 Para Robbins (2009, p. 500), após a teoria contingencial surge a abordagem cultural nos fins dos anos 1970.

4 Por exemplo: o capítulo 4 do livro: Os Processos Decisórios nas Organizações e o Modelo Carnegie (Racionalidade Limitada) não foi objeto de estudo porque ele não atende ao objetivo deste trabalho.

Os pressupostos e ensinamentos das teorias administrativas têm seus reflexos nas atividades desenvolvidas pelo administrador, os auxiliam na tomada das decisões, servem de lente por meio da qual ele faz a leitura do seu ambiente e como fonte de compreensão das práticas observadas na empresa.

Por isso, a seguir são expostas as teorias listadas na Introdução, buscando-se compreender as ideias centrais e os resultados alcançados pelas empresas

que as utilizaram no funcionamento organizacional.

2.1 TEORIA CLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Motta e Vasconcelos (2013), as três principais conjunturas sociais nos Estados Unidos e na Europa, ambientes no qual surgiu a teoria Clássica, constam no Quadro 2.

Quadro 2: Conjunturas sociais nos EUA e na Europa

- O rápido crescimento e expansão do comércio de mercadorias no fim da Idade Média;
- A substituição dos processos de produção artesanal familiar pelo fabril e a expansão deste;
- A consolidação da Revolução Industrial no período de 1840-1873.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Motta e Vasconcelos (2013).

Corroborando com isso, Masiero (2009, p.8) diz que com a Revolução Industrial, artesãos e homens comuns foram agrupados em fábricas para produzir bens e serviços que, uma vez vendidos, produziram lucros para os empresários, os capitalistas. Dessa união entre trabalho e capital surge a empresa.

Desse modo, o sistema fabril mecânico passou a regular o trabalho do homem em torno do funcionamento da máquina, exigindo ritmo e jornada de trabalho maior (MOTTA; VASCONCELOS, 2013). Kwasnicka (2009) diz que os pioneiros da Administração

Científica passaram a utilizar técnicas que incluíam a padronização dos componentes dos produtos, o planejamento e a uniformização dos processos de produção e o pagamento de incentivos visando à eficiência.

Para que as fábricas operassem com a máxima eficiência, os engenheiros⁵ Frederick W. Taylor e Henri Fayol estabeleceram os pressupostos do que se tornaria a base da Administração Científica e que passou a servir de modelo para as organizações na sua época, conforme Quadro 3 (MOTTA; VASCONCELOS, 2013; RIBEIRO, 2013).

Quadro 3: Pressupostos da Administração Científica: Taylor e Fayol

- Substituição da forma artesanal de trabalhar pelo método científico.
- Estudo dos tempos e dos movimentos do trabalhador buscando a maneira mais eficiente do trabalho a ser executado.
- Estabelecimento de modos padronizados de produção e são os administradores e engenheiros os responsáveis por criá-los, enquanto que os operários apenas devem obedecer.
- As funções básicas do administrador são: planejar, organizar, comandar e controlar.
- Divisão do trabalho para que os trabalhadores fossem os mais eficientes na execução de trabalhos simples.
- Centralidade das decisões por parte dos diretores e gerentes.
- Busca de estruturas e de processos que tornassem eficientes a produção.
- *Homo economicus*: o homem trabalha incentivado pelo dinheiro.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Motta e Vasconcelos (2013) e Taylor (1911).

5 F. W. Taylor (1856-1915) era norte americano e Henri Fayol (1841-1925) francês.

Como ressaltou Motta e Vasconcelos (2013), a administração científica em sua fase inicial, enfatizava a organização como forma de estruturar a empresa para torná-la eficiente e não a via com uma finalidade social. Assim, seu objetivo central era que o processo de organizar uma empresa (usando a administração científica) era condição indispensável para que todo o procedimento de racionalização do trabalho obtivesse os resultados financeiros esperados, pois, segundo Ribeiro (2012), as organizações têm por objetivo básico e fundamental a manutenção do seu processo de crescimento e, para isso, exige e requer eficiência por parte da organização.

Para Taylor, o processo de estudar cientificamente o trabalho era para aumentar a eficiência do trabalhador e da organização e ele acreditava que a implementação de gestão científica levaria a melhores condições de trabalho para os trabalhadores (GIANNANTONIO; HURLEY-HANSON, 2011). Segundo Weisbord (2011), para Taylor a demanda por homens competentes deve ser realizada através do estabelecimento de metas, projeto de trabalho, seleção, formação, cooperação, responsabilidade e recompensas monetárias elevadas, sendo esses trabalhadores organizados de modo eficiente. Por entender que o homem trabalha pelo dinheiro (*homo economicus*), Taylor defendia que o salário do trabalhador fosse pago ao fim do dia, objetivando aumentar a motivação e conseqüentemente a eficiência (SILVA, 2011).

Por sua vez, as ideias postuladas por Fayol⁶ no início do século XX tiveram repercussão nas práticas da administração das organizações do século XXI, tais como a estrutura descentralizada, programas de educação continuada e de sucessão, a adoção de procedimentos denominados *benchmarking*, o planejamento estruturado e com foco no longo prazo, a governança corporativa e a administração estratégica (PRYOR; TANEJA, 2010; SOUZA; AGUIAR, 2011).

Archer (1990) observou que, durante o período de

1930-1960, quando a produtividade dos Estados Unidos e o padrão de nível de vida foram elevados, os princípios de Fayol eram seguidos, e argumentou ainda que muito do sucesso da indústria japonesa pode ser atribuído à aderência aos princípios de Fayol. Archer (1990) e Fells (2000) citam exemplos de técnicas japonesas que englobam os princípios da Fayol: JIT (*Just in Time*), que se relaciona com o princípio de ordem; abordagens avançadas para balanceamento de linha de montagem, qualidade e controle de produção mecanismos dizem respeito ao princípio da divisão do trabalho; círculos de qualidade que se relacionam ao trabalho em equipe; e tomada de decisão por parte dos níveis inferiores da organização, que se referem ao princípio de iniciativa.

Com a adoção da Administração Científica, Taylor obteve melhorias constantes de produtividade na ordem de 200% (ROBBINS, 2009). Grachev e Rakitsky (2013) pontuam que a admissão dos princípios de administração de Taylor pelas fábricas na época foi um fator distintivo que ocasionou o tipo de crescimento industrial e econômico nos Estados Unidos, sendo moldado por um ambiente político de uma economia industrial.

2.2 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Uma reação inicial à teoria Clássica foi idealizada por estudiosos, como Barnard (1938), Follett (1918) e Mayo (1968), daquela que ficou conhecida como a teoria de Relações Humanas, que reconheciam os pontos positivos da teoria Clássica (a busca pela eficiência, a organização das estruturas da empresa pela ótica da racionalidade econômica, o uso de métodos científicos para a realização do trabalho). Contudo, desejava corrigir seus excessos, dentre os quais a perspectiva da mecanização do ser humano. As três ideias centrais dessa teoria estão descritas no Quadro 4.

Quadro 4: Ideias centrais da Teoria das Relações Humanas

- O homem é visto como um ser complexo e cujo comportamento não pode ser reduzido a um sistema simples e mecânico (como acontecia na teoria Clássica);
- O ser humano é ao mesmo tempo condicionado pelo ambiente social e pelas características biológicas herdadas;
- O homem não trabalha apenas pelo salário (ideia defendida pela teoria Clássica), mas também necessita de segurança, afeto, aprovação social, prestígio e autorealização para se sentir motivado a trabalhar mais eficientemente.

Fonte: elaboração dos autores (2015).

⁶ Fayol elaborou os 14 princípios gerais de administração por meio de sua obra principal: *Administration industrielle et générale*. Paris: Dunod, 1916, a qual foi publicada no Brasil pela editora Atlas com o título: *Administração industrial e geral* (1960).

As ideias de Follett promoveram o elemento humano na gestão das empresas como sendo tão crucial como o aspecto científico, e defendeu a importância de conceitos-chave, tais como a criatividade em grupos, conflitos organizacionais, resolução de conflitos e as relações entre a administração e empregados (GIBSON et al., 2013; PHIPPS, 2011).

Novicevic et al., (2011) e Fernández (2010) expõem alguns subsídios de Chester Barnard para a teoria de Relações Humanas: a sinceridade e honestidade da gestão são fundamentais para o desenvolvimento da vontade do empregado para colaborar e que a cooperação coletiva é superior à negociação coletiva, ideias que são encontrados nas visões administrativas contemporâneas. Segundo Fernández (2010), como um homem de visão, as percepções de Barnard descrevem a necessidade de um líder, que é sistêmica e sinérgica, de combinar eficácia gerencial com eficiência liderança. As contribuições de Barnard vão lembrar aos líderes do século XXI, que o sucesso organizacional só pode existir por meio da cooperação moralmente responsável entre líderes e trabalhadores.

A contribuição mais importante que fundamentou as ideias da teoria de Relações Humanas foram as pesquisas realizadas na *Western Electric*, que ficaram conhecidas como os estudos em Hawthorne (1924-1932). As experiências apontaram que: (1) comportamento e sentimentos estão relacionados; (2) as influências do grupo afetavam o comportamento individual; (3) que a influência do dinheiro era menor, comparando com o sentimento de pertencer a um grupo e o de segurança. Muldoon (2012) sugere que a conclusão geral dos estudos em Hawthorne foi que a motivação dos trabalhadores tinha relação direta com uma combinação de benefícios monetários e não monetários.

Segundo Robbins (2009), algumas das influências da teoria de Relações Humanas nas organizações contemporâneas, objetivando a eficiência e os resultados, estão na utilização de testes de seleção para admissão de empregados, nos sistemas de remuneração por desempenho, nos programas de benefícios sociais, na liderança participativa e na visão de trabalho em equipe.

Como pode ser observado nesta parte do trabalho, em sua fase inicial, as ideias das teorias Clássica e das Relações Humanas objetivavam a eficiência por

meio da substituição da forma artesanal de trabalhar pelo método científico, pela busca de estruturas, de processos e de modos padronizados de produção. Em uma fase posterior, essas teorias passaram também a dar atenção aos aspectos emocionais dos empregados (afeto, respeito e autoestima), para que se sentissem motivados a trabalhar mais eficientemente e produzir os resultados planejados.

2.3 TEORIA DO COMPORTAMENTO HUMANO

Enquanto que na teoria das Relações Humanas o ser humano não é apenas um indivíduo que se motiva pelo dinheiro (conforme a teoria Clássica), mas é dotado de sentimentos e percepções, para a teoria do Comportamento Humano, a pessoa, além desses aspectos, é também sujeito ativo do seu próprio progresso na medida em que o entende como que participante do mesmo e não como um mero expectador (RIBEIRO, 2012).

Essa teoria surgiu nos Estados Unidos por volta do ano de 1947 como um desdobramento da teoria das Relações Humanas e também como uma crítica à teoria Clássica. Seus principais autores, Maslow (1943), Argyres (1957), Herzberg (1966), McGregor (1966) e Likert (1967), desenvolveram estudos sobre motivação e comportamento humano no trabalho.

De acordo com Maslow⁷ o homem possui necessidades latentes que motivam o seu comportamento, procurando continuamente atendê-las em um processo cíclico de satisfação e de surgimento de novas necessidades. Para Maslow, o ser humano possui cinco necessidades estabelecidas em uma escala ascendente de complexidade, das básicas até as mais importantes (fisiológicas → segurança → sociais → autoestima → autorealização). Ao satisfazer as necessidades mais simples e fundamentais (abrigo, comida e dinheiro, por exemplo), o indivíduo procurará satisfazer as mais complexas (conforme Figura 1). Contudo, como observou Sampaio (2009), Maslow não elaborou uma teoria mecanicista da hierarquia das necessidades, mas uma teoria da preponderância hierárquica das necessidades. Na mesma linha, Hoffman (2004) destaca a importância de se entender que Maslow não vê a autorealização como um fenômeno insignificante. A esse respeito, o seu conceito tem sido muitas vezes mal interpretado. Em

7 Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo americano e criador da proposta de hierarquia das necessidades.

vez disso, Maslow insistiu que cada pessoa engloba diferentes níveis de motivações e necessidades e que estes níveis podem ser avaliados de forma objetiva e quantificados.

Figura 1: Hierarquia das necessidades de Maslow.



Fonte: <https://somentequidade.files.wordpress.com/2012/05/22.jpg>.

As ideias centrais da teoria do Comportamento Humano constam no Quadro 5.

Quadro 5: Ideias centrais da teoria do Comportamento Humano

- Os grupos informais na empresa têm influência no desempenho do trabalhador;
- A atitude de liderança democrática dos gerentes e supervisores consegue conquistar melhor a lealdade do empregado;
- A satisfação adicional do indivíduo no trabalho o levará a uma maior produtividade;
- O homem é um sujeito ativo no trabalho, age racionalmente e se dispõe a participar nas situações que requeiram alternativas para solução de problemas.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Masiero (2009) e Ribeiro (2012).

Para essa teoria, é corrente que motivação leva à busca de resultados e satisfação tem relação com os sentimentos de alegria por tê-los obtido. Motivação e satisfação são fatores imprescindíveis para manter a força de trabalho ativa e comprometida com os objetivos da organização (MASIERO, 2009).

O foco na busca da eficiência, iniciado com a teoria Clássica, continuou nesta teoria, pois o estudo do comportamento humano visava encontrar meios de satisfação e de conquistar a lealdade dos empregados,

mas com a expectativa de levá-los a uma maior produtividade.

2.4 ESTRUTURALISMO E A TEORIA BUROCRÁTICA

Em razão da ênfase excessiva dada pela teoria Clássica à busca pela maneira mais eficiente de se realizar o trabalho, a da teoria de Relações Humanas na valorização da pessoa do trabalhador e a da teoria do

Comportamento Humano na motivação do empregado para a maximização do desempenho (sendo que todas com a finalidade de potencializar o resultado financeiro das organizações), por sua vez, as teorias Estruturalista e a Burocrática surgiram (por volta da década de 1940) em decorrência da necessidade de se pensar em todos os aspectos que formam um modelo organizacional (sejam eles humanos ou estruturais), tendo também como vetor direcionador a maximiza-

ção do lucro das empresas. Max Weber (teoria Burocrática) e Amitai Etzioni (teoria Estruturalista) são os dois autores mais representativos dessas teorias (RIBEIRO, 2013).

Weber entendia a burocracia como uma forma da organização ser mais racional, eficiente e ágil para a obtenção dos resultados (RIBEIRO, 2012). O modelo ideal de burocracia de Weber está contido no Quadro 6, o qual representa as ideias capitais dessa teoria.

Quadro 6: Modelo ideal de burocracia segundo Max Weber.

- Funções definidas por lei;
- Direitos e deveres baseados no princípio da igualdade;
- Definições de hierarquia e das competências para os cargos;
- Impessoalidade nas relações;
- Objetivos explícitos e estrutura organizacional formalizada;
- Racionalidade instrumental.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Ribeiro (2012).

De acordo com Houghton (2010), no seu modelo ideal de burocracia, Weber classificava a autoridade em três categorias: tradicional, racional-legal e a carismática. A autoridade racional-legal é fundamentada sobre as leis, regras e o poder decorrente de uma posição legítima. Weber entendeu que a burocracia foi um exemplo primário de autoridade racional-legal e a existência desta é um importante fator para a eficiência da organização.

Ribeiro (2012) postula que o objetivo principal da burocracia foi de equipar a organização de um modelo gerencial racional e sistematizado, com as características de formalidade, impessoalidade e profissionalismo de modo que a eficiência nos processos de produção, a motivação e a satisfação por parte dos trabalhadores produziria ganhos financeiros, pois a burocracia está baseada em uma racionalidade de natureza instrumental, estruturada na forma como o trabalho se organiza (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Com o fim da 2ª Guerra Mundial e o crescimento do tamanho e da diversidade das organizações e do

aumento da concorrência, além das constantes mudanças das demandas do mercado, tornou-se imprescindível para as organizações que se estruturassem internamente em um modelo que lhes assegurasse condições de sobrevivência. Para tanto, a teoria Estruturalista (iniciada em 1950) que é um desdobramento da teoria Burocrática, face à rigidez e limitações desta, estuda a organização como um todo (e não em seus componentes individuais e isoladamente), nas interdependências entre suas partes e destas com outras organizações. Para a teoria Estruturalista, as organizações são sistemas abertos e que interagem dinamicamente com o ambiente onde estejam inseridas, buscando se adaptarem a ele (aspectos que não eram levados em consideração pelas teorias Clássica, de Relações Humanas, do Comportamento Humano e da Burocrática).

Os Quadros 7, 8 e 9 contêm as três ideias-chave da teoria Estruturalista: o homem organizacional, os conflitos inevitáveis e os incentivos mistos (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Quadro 7: Teoria Estruturalista: o homem organizacional

- Ele é flexível e resistente à frustração e disposto constantemente à realização;
- Participa ao mesmo tempo de vários papéis na sociedade;
- É habilitado a mudanças rápidas e contínuas;
- E, de modo político, tem comportamento racional visando alcançar seus objetivos pessoais e os da organização.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Motta e Vasconcelos (2013).

Para os estruturalistas o trabalhador é um ser flexível, que busca frequentemente a realização pessoal e é habilitado a mudanças do ambiente, visando alcançar seus objetivos pessoais e da organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Quadro 8: Teoria Estruturalista: os conflitos inevitáveis

- Os conflitos são fundamentais para o aperfeiçoamento dos sistemas e dos processos administrativos, pois, por meio deles, os sistemas e processos evoluem com base em uma dialética cíclica frequente de construção e desconstrução.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Motta e Vasconcelos (2013).

Motta e Vasconcelos (2013) afirmam que, pela perspectiva Estruturalista, a existência de conflitos nas empresas é importante para o aperfeiçoamento e evolução das rotinas, dos processos e da realização das atividades, visando à racionalidade.

Quadro 9: Teoria Estruturalista: os incentivos mistos

- Tanto os incentivos monetários (salário, premiação, benefícios sociais, gratificações) como os não monetários (prestígio, ambiente de trabalho, valorização pessoal, ascensão profissional) devem ser concedidos ao trabalhador para levá-lo à eficiência.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Motta e Vasconcelos (2013).

A teoria Estruturalista buscava também a eficiência dos trabalhadores e apontava que os incentivos monetários e os não monetários deveriam ser concedidos com essa finalidade (MOTTA; VASCONCELOS, 2013).

Conforme foi analisado, o objetivo principal das teorias, Estruturalista e Burocracia, foi de equipar a organização com um modelo gerencial racional e sistematizado de modo que a eficiência nos processos de produção, a motivação e a satisfação por parte dos trabalhadores produziria maiores resultados.

2.5 TEORIA CONTINGENCIAL

Nessa teoria, o ambiente e suas influências nas organizações inseridas nele são abordados, ao mes-

mo tempo em que as demais teorias anteriormente estudadas neste trabalho são objeto de análise crítica pelos estudiosos da teoria Contingencial, pois, de acordo com Morgan (2006), percebe-se que o mundo está passando por um período de mudanças sem precedentes, com grandes implicações para todo o campo da organização e da administração. Aquelas teorias que já foram consideradas como solidamente fundamentadas estão se tornando ultrapassadas. Novas teorias estão surgindo em um ritmo cada vez mais rápido.

Robbins (2009, p. 499) descreve o que os estudiosos da atualidade têm constatado acerca da principal fragilidade observada nas ideias centrais das teorias Clássica, Relações Humanas, Estruturalista e Burocrática: elas não levaram em consideração que os

ambientes onde as organizações atuam são diferentes (localização geográfica, cultura, perfil dos consumidores e clientes) e estão em frequentes e rápidas mudanças (tecnologia, hábitos dos consumidores, concorrência global, interferências do Estado), o que requer das empresas uma estrutura interna de funcionamento que acompanhe adequadamente essas transformações para manter a eficiência e alcançar os resultados.

A teoria Contingencial originou-se em decorrência de pesquisas realizadas por Chandler (1976), Burns e Stalker (1961) e Woodward (1977), dentre outros, com o objetivo de se encontrar modelos de estruturas organizacionais mais eficazes para os di-

versos tipos de ambiente, divergindo principalmente da teoria Clássica que defendia que as empresas deviam buscar “um único e melhor modo de se organizar”. Para Schermerhorn Jr (2007), o pensamento contingencial procura ajustar as práticas de gestão às demandas ambientais do momento. Para a teoria contingencial, aquilo que representa uma boa estrutura para uma organização pode não funcionar bem para outra, e aquilo que funciona bem numa determinada ocasião pode não funcionar bem no futuro, quando as circunstâncias mudarem.

Os conceitos-chave da teoria Contingencial estão contidos no Quadro 10.

Quadro 10: Conceitos chaves da teoria Contingencial

- As organizações são sistemas sociotécnicos (os sistemas sociais internos influenciam as configurações técnicas das organizações);
- As organizações têm relação de identidade com as características da personalidade dos grupos sociais que as compõem;
- As contingências situacionais influenciam estratégias, estruturas e processos das organizações e os administradores devem ajustá-las a essas contingências;
- As organizações são entidades políticas e ativas que têm influência considerável na construção do setor onde façam parte (ao contrário das outras teorias, que as viam como um ente passível diante das demandas do ambiente) e que procuram controlar os recursos disponíveis dos quais dependem.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Bateman e Snell (2006) e Motta e Vasconcelos (2013).

Joan Woodward defendia que as organizações industriais de sucesso não fizeram sempre em conformidade com as prescrições oferecidas pelos manuais de gestão de sua época (das teorias, Clássica, Relações Humanas, Comportamento Humano, Estruturalista ou Burocrática), mas, sim que respondeu às exigências do seu funcionamento baseando-se exclusivamente nas circunstâncias ambientais (SEWELL; PHILLIPS, 2010).

Assim, para a teoria Contingencial, as organizações são sistemas sociotécnicos ativos no ambiente em que estejam presentes, visando influenciá-lo e controlar os recursos dos quais dependem e, como esses ambientes são diferentes e estão em rápidas mudanças, esse fato requer das empresas uma estrutura interna de funcionamento que acompanhe adequadamente essas transformações para manter a eficiência e obter os resultados esperados.

3 A COMPETITIVIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Em razão dos efeitos da globalização, tais como o aumento da concorrência, mudança de hábitos de consumo, inovações tecnológicas mais rápidas e alterações de valores, de crenças e de comportamentos sociais, a administração das organizações tornou-se ainda mais complexa, sendo indispensável que elas sejam competitivas para sobreviverem e, principalmente, crescerem, considerando que a condição das empresas possuírem apenas as inovações tecnológicas não é mais condição suficiente (YEN-TSANG; CSILLAG; SIEGLER, 2012), bem como somente procurar o melhor modo de se produzir (teoria Clássica) ou simplesmente valorizar mais a pessoa do trabalhador (teoria de Relações Humanas) ou algumas das outras ideias centrais propostas pelas demais teorias estudadas neste trabalho.

3.1 O QUE É COMPETITIVIDADE E VANTAGEM COMPETITIVA⁸?

A competitividade é o que confere às empresas a capacidade de competir com sucesso nos ambientes concorrenciais em que elas atuam (LACERDA, 2012). Para Possas e Carvalho (1990), a competitividade é o poder de definir e implantar estratégias de aumento do capital, desde que esteja respaldado na posse de vantagens competitivas com maior ou menor eficácia em face das dos demais concorrentes, tanto no momento presente, quanto no futuro próximo.

Estes autores defendem que ser competitivo é a organização ter a capacidade de obter os resultados esperados no processo de concorrência (POSSAS, 1999), sendo, para isso, imprescindível, conforme Prahalad e Hamel (2005), que a organização possua uma posição “defensável” no mercado e vantagens competitivas sustentáveis. Para Sigalas, Economou e Georgopoulos (2013), uma empresa possui vantagem competitiva quando explora todas as oportunidades de mercado onde esteja atuando e neutraliza as ameaças competitivas dos concorrentes.

As vantagens competitivas sustentáveis de uma organização são aquelas que os concorrentes não podem comprar, se apropriar ou copiar (WAGNER III; HOLLENBECK, 2009). Elas possibilitam que uma organização ofereça produtos e serviços melhor do que os concorrentes ou, pelo menos fazê-las iguais, mas a um custo estruturalmente menor (HEIJDEN, 2009; HINTERHUBER, 2013; HITT; MILLER; COLELLA, 2007).

Prahalad e Hamel propõem os três fatores que demonstram a existência da competitividade em uma organização (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2007):

a) *Competência central*: é aquela que é essencial à

sobrevivência da organização, não perceptível à concorrência e que é constituída por uma combinação de aptidões, recursos e processos exclusivos de quem a possui.

- b) *Intenção estratégica*: a qual estabelece a direção geral, escolhe as oportunidades emergentes do ambiente e converge os empregados a unidade de propósito.
- c) *Tensão e alavancagem*: a tensão é um desequilíbrio entre os recursos disponíveis da empresa e aqueles necessários à execução dos seus projetos e alavancagem é o melhor aproveitamento da escassa base de recursos da organização.

Porter (2004) desenvolveu a teoria que existem cinco forças competitivas determinantes estruturais da intensidade da concorrência: ameaça da entrada de novos concorrentes no mercado, ameaça da substituição dos produtos dos concorrentes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes. Ele então estabelece três abordagens que, como estratégia para superar a concorrência, uma organização necessita adotar para ser competitiva: na liderança do custo total do produto (ela ter o custo total menor do que os concorrentes), na diferenciação do seu produto ou serviço em relação aos concorrentes, de modo que ele seja considerado pelo mercado como único e no *enfoque* (quando é enfocado um determinado grupo de comprador ou um segmento da linha de produtos ou um mercado geográfico específico).

Alinhado com Porter (2004), Bateman e Snell (2006) articulam que para uma organização sobreviver e vencer, necessita ser competitiva frente à concorrência e lucrar financeiramente e, para que isso ocorra, os quatro fatores fundamentais para a competitividade, listados no Quadro 6, devem estar presentes na empresa.

Quadro 11: Fatores fundamentais para a competitividade da empresa

1. Inovação: a capacidade de introduzir novos bens e serviços;
2. Qualidade: os produtos e serviços serem de excelente qualidade, possuírem atratividade, ausência de defeitos, confiabilidade e disponibilidade de longo prazo;
3. Velocidade: a empresa deve possuir rapidez e pontualidade na execução, resposta e entrega de resultados;
4. Competitividade em custos: manter os custos menores do que da concorrência e poder oferecer preços atrativos aos consumidores e ainda assim lucrar.

Fonte: elaboração dos autores, com base em Bateman e Snell (2006).

⁸ Embora competitividade e vantagem competitiva sejam considerados pela Administração construtos diferentes, neste artigo os mesmos são tratados como que tendo relação direta de causa e efeito, ou seja, quando uma empresa desfruta de vantagem competitiva, ela também possui competitividade; para ter competitividade, ela necessita ter vantagem competitiva.

O ideal é que a organização possua os quatro fatores para que obtenha uma competitividade que lhe assegure os resultados financeiros em longo prazo (BATEMAN; SNELL, 2006).

3.2 É IMPRESCINDÍVEL SER COMPETITIVO?

Para uma organização ser bem sucedida não é mais condição suficiente ela ser administrada apenas dando ênfase nas ideias que foram ressaltadas pelas teorias administrativas expostas neste artigo, pois existe em todo o mundo uma conjunção explosiva de três fenômenos simultâneos: a queda tendencial das taxas de lucro, a pobreza generalizada e a fragilidade do sistema capitalista (AKTOUF, 2004).

Desse modo, para os gerentes, torna-se imperioso o desenvolvimento da capacidade de previsão do segmento que a organização atua para que forneça respostas a três perguntas críticas, objetivando a competitividade: (1) que novos tipos de benefícios aos clientes a organização deverá procurar oferecer nos próximos cinco, dez ou quinze anos? (2) que novas competências a organização necessitará desenvolver para oferecer esses benefícios? (3) Como a organização terá que reconfigurar a interface com seus clientes durante os próximos anos? (PRAHALAD; HAMEL, 2005). Alinhado com essa perspectiva, Hinterhuber (2013) argumenta que as decisões estratégicas eficazes necessitam levar em conta os recursos e a capacidade da empresa, a competição do mercado (ações e reações dos competidores) e as demandas dos clientes.

Por sua vez, Certo e Peter (2010) consideram que a criação do futuro para a organização é possível por meio da coordenação de todos os seus recursos para a obtenção da vantagem competitiva, usando para isso uma estrutura de planejamento objetivamente elaborada, flexibilizando processos de execução desse planejamento e criando um clima de apoio interno.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Para possuir vantagem competitiva (e consequentemente ter competitividade) a organização precisa ter, segundo:

- Porter (2004): liderança no custo total, diferenciação e enfoque.
- Bateman e Snell (2006): inovação, qualidade, velocidade e competitividade nos custos totais.

Três conceitos da teoria Clássica têm impacto re-

lativo para a competitividade de uma organização, pois dificilmente uma empresa conseguiria ter vantagem competitiva nos custos ou na qualidade sem adotá-las: (1) a busca constante da eficiência por meio da execução das atividades pelo método racional; (2) o estabelecimento de modos de produção padronizados; e (3) o emprego de estruturas e de processos que fomentem a eficiência para a produção de bens.

O capital humano (ou o capital intelectual) é o que operacionaliza as vantagens competitivas de Porter (2004) e de Bateman e Snell (2006) sendo, então, o principal diferencial entre as organizações bem sucedidas (KAMUKAMA, 2013; ORLICKAS, 2011). Segundo Hitt, Miller e Colella (2007), o valor do capital humano está naquilo que o indivíduo pode produzir de acordo com a estratégia de determinada organização para concorrer eficientemente num ambiente competitivo. Segundo Caldwell, et al. (2014), os líderes e as organizações podem criar vantagem competitiva quando eles desenvolvem uma cultura de alta confiança e interação interpessoal entre os empregados que fortalece o recursos inexplorados e supera os compromissos assumidos. No estudo de Nicholson (2011), é proposto que quando os trabalhadores são tratados com humanidade e não como ativos a serem utilizados e descartados, os elementos essenciais da identidade da empresa são protegidos, alimentados, cultivados e utilizados para o benefício de todas as partes interessadas internas e externas.

Por essa razão, a ideia central da teoria de Relações Humanas, a da valorização do trabalhador (seus sentimentos, suas opiniões, de fazê-lo participar ativamente na resolução dos problemas e de lhe oferecer benefícios sociais), por parte da empresa, tem uma parcela de cooperação para a competitividade.

As teorias Estruturalista e Burocrática também defenderam ideias que cooperam com a competitividade das organizações, sendo que as duas mais pertinentes são: (1) a adoção de objetivos explícitos e estrutura organizacional formalizada e (2) o uso de incentivos monetários (salário, premiação, benefícios sociais, gratificações) e dos não monetários (prestígio, ambiente de trabalho, valorização pessoal, ascensão profissional) para motivar o trabalhador à eficiência. Para uma companhia ter a vantagem competitiva na inovação, diferenciação e na velocidade necessita possuir uma estrutura organizacional eficiente, processos administrativos e operacionais formalizados que as levem aos resultados e deem respostas às constantes mudanças da demanda com a velocidade requerida (BATEMAN; SNELL, 2006; SCHER-

MERHORN JR, 2007).

Considera-se que as organizações são invariavelmente desafiadas pelos fatores ambientais adversos, tais como mudança de tecnologia, necessidade de novos produtos e serviços, globalização dos mercados, desregulamentação, instabilidade política, alterações culturais e o uso disseminados de serviços na Era da informação, os quais as pressionam permanentemente e diferentemente (RIBEIRO, 2012; SCHERMERHORN JR, 2007), a tese principal da teoria da Contingência (as empresas necessitam se organizar e funcionar eficazmente para atender às demandas do mercado e lucrar e, quando ocorrerem mudanças, procurar fazer os devidos ajustes estruturais e processuais para responder às novas demandas) é a que coopera com maior amplitude para competitividade, porquanto as empresas precisam se adequar às variações que as contingências do ambiente as impõem (segundo preconiza a ideia central dessa teoria) e, ao conseguirem essa adequação, esse fator lhes favorece as melhores condições para possuir liderança no custo total ou na diferenciação ou no enfoque.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar as ideias centrais das teorias administrativas: Clássica, Relações Humanas, Comportamentalista, Estruturalista, Burocrática e Contingencial e suas contribuições à competitividade das organizações.

Quando as organizações são criadas, espera-se que em decorrência do seu funcionamento organizacional elas deem os resultados planejados, mesmo em um ambiente de concorrência globalizada, sendo necessário que elas obtenham a vantagem competitiva defendida por Porter (2004), seja na liderança de custo, na diferenciação ou no enfoque.

A teoria Clássica, que enfatizava a busca da eficiência pela execução das atividades pelo método racional, o estabelecimento de modos de produção padronizados e o emprego de estruturas e de processos que fomentem a eficiência, tem impacto relativo para a competitividade das empresas.

A ideia central da teoria de Relações Humanas, a da valorização do trabalhador (seus sentimentos, opiniões e de lhe oferecer benefícios sociais) tem uma parcela de cooperação para a competitividade.

A teoria do Comportamento Humano objetivava encontrar meios de promover a satisfação dos empregados e de conquistar a lealdade deles, mas com a expectativa de leva-los a uma maior produtividade,

sendo esses dois aspectos (satisfação e lealdade dos empregados), fatores que contribuem para a competitividade das organizações.

As ideias das teorias Estruturalista e Burocrática que cooperam com a competitividade das organizações, são a adoção de objetivos explícitos e estrutura organizacional formalizada, e o uso de incentivos monetários (salário e benefícios sociais) e dos não monetários (prestígio e ascensão profissional) para motivar o trabalhador à eficiência.

Das teorias administrativas estudadas, percebeu-se que as ideias centrais da Contingencial são as que mais contribuem para a competitividade das organizações em razão de elas adotarem e serem um aperfeiçoamento das ideias das demais que surgiram anteriormente (Clássica, Relações Humanas, Comportamentalista, Estruturalista e Burocrática) e de indicarem que as empresas devem se adaptar (reformular estruturas internas, processos, estratégias, sistemas) às mudanças que as novas demandas ambientais as atribuem e, por conseguirem essa adaptação, elas são favorecidas a possuir liderança no custo total, na diferenciação ou no enfoque.

Este trabalho buscou trazer uma abordagem inédita por meio da análise das ideias centrais das teorias administrativas e apresentando suas contribuições à competitividade das empresas. Embora mais pesquisas sobre o tema e o objeto de estudo sejam necessárias, a importância do artigo está no estabelecimento inicial de as teorias administrativas pesquisadas fornecem ideias que contribuem para que uma organização seja competitiva, algo até então não explorado pela literatura existente.

Uma limitação deste estudo reside na abrangência das teorias pesquisadas (Clássica, Relações Humanas, Comportamentalista, Estruturalista e Burocrática e Contingencial), não tendo sido abordadas outras (Ecologia Organizacional, Teoria Crítica, Abordagens Feministas nos estudos organizacionais, a Diversidade e Identidades nas Organizações e a Cultural), cujas ideias centrais poderiam contribuir com a competitividade das empresas. Assim, para novas pesquisas, sugere-se que essas teorias sejam analisadas.

Também se recomenda para pesquisas futuras a identificação das influências das ideias das teorias administrativas aos integrantes de uma cadeia de suprimentos, pois a gestão da cadeia de suprimentos tem sido considerada um dos principais fatores condicionantes da competitividade das organizações (MENTZER et al., 2001; PRAJOGO; SOHAL, 2013). Ademais, em um ambiente globalizado, as empresas

já constataram que a concorrência já não depende apenas das capacidades das empresas individuais, mas da capacidade de uma cadeia de suprimentos totalmente integrada entre seus membros (MIN; ZHOU; 2002; PRAJOGO; SOHAL, 2013; TAN; LYMAN; WISNER, 2002).

REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ARCHER, E.R. Towards a revival of the principles of management. **Industrial Management**, v. 32, n. 1, p. 19-22. 1990.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CALDWELL, Cam. et al. Beneficence as a source of competitive advantage. **Journal of Management Development**, v. 33, n. 10, p. 1.057-1.079. 2014.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1.
- FARIA, José H. de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v. 51, n. 5, set./out. 2011.
- FELLS, M.J. Fayol stands the test of time. **Journal of Management History**, v. 6, n. 8, p. 345-358. 2000.
- FERNÁNDEZ, Susana. Re-discovering Barnard: the functions of the ... leader? **Journal of Management History**, v. 16, n. 4, p. 468–488. 2010.
- GIANNANTONIO, Cristina M.; HURLEY-HANSON, Amy E. Frederick Winslow Taylor: reflections on the relevance of the principles of scientific management 100 years later. **Journal of Business and Management**, v. 17, n. 1, p. 7-11. 2011.
- GIBSON, Jane Whitney. et al. Examining the work of Mary Parker Follett through the lens of critical biography. **Journal of Management History**, v. 19, n. 4, p. 441–458. 2013.
- GRACHEV, Mikhail; RAKITSKY, Boris. Historic horizons of Frederick Taylor's scientific management. **Journal of Management History**, v. 19, n. 4, p. 512–527. 2013.
- HEIJDEN, Kees Van Der. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HINTERHUBER, Andreas. Can competitive advantage be predicted? **Management Decision**, v. 51, n. 4, p. 795-812. 2013.
- HITT, Michael A.; MILLER, C. Chet.; COLELLA, Adrienne. **Comportamento organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- HOFFMAN, Edward. Abraham Maslow's life and unfinished legacy. **Japanese Journal of Administrative Science**, v. 17, n. 3, p. 133-138. 2004.

- HOUGHTON, Jeffery D. Does Max Weber's notion of authority still hold in the twenty-first century? **Journal of Management History**, v. 16, n. 4, p. 449–453. 2010.
- KAMUKAMA, Nixon. Intellectual capital: company's invisible source of competitive advantage. **International Business Journal**, v. 23, n. 3, p. 260–283. 2013.
- KWASNICKA, Eunice L. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LACERDA, Marcelo Bittencourt de. Competitividade e a capacidade para inovar. In: **VII Congresso Norte Nordeste de Pesquisa e Inovação**, 2012, Tocantins, 2012. p. 1-8.
- MASSIERO, Gilmar. **Administração de empresas: teoria e funções com exercícios e casos**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2009.
- MENTZER, John T. et al. Defining supply chain management. **Journal of Business Logistics**, v. 22, n. 2. 2001.
- MIN, H.; ZHOU, G. Supply chain modeling: past, present and future. **Computers & Industrial Engineering**, v. 43, n. 1-2, p. 231-249. 2002.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. G. de. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.
- MULDOON, Jeffrey. The Hawthorne legacy. **Journal of Management History**, v. 18, n. 1, p. 105-119. 2012.
- NICHOLSON, N. What's the big idea? Stewardship. **Management Today**, October 1, p. 14. 2011.
- NOVICEVIC, M. M. et al. Integrating Barnard's and contemporary views of industrial relations and HRM. **Journal of Management History**, v. 17, n. 1, p. 126– 38. 2011.
- ORLICKAS, Elizenda. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. 2. ed. rev. atual. e ampl. Curitiba: Ibpex, 2011.
- PHIPPS, Simone T.A. Mary, Mary, quite contrary. **Journal of Management History**, v. 17, n. 3, p. 270 – 281. 2011.
- PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: Hucitec, 1999.
- _____; CARVALHO, Enéas G. **Competitividade internacional: uma agenda para discussão**. Relatório de Pesquisa SICCT, Campinas, 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, Gary. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 24. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- PRAJOGO, Daniel; SOHAL, Amrik. Supply chain professionals. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 33, n. 11-12, p. 1532-1554. 2013.
- PRYOR, Mildred Golden; TANEJA, Sonia. Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. **Journal of Management History**, v. 16, n. 4, p. 489–503. 2010.

- RIBEIRO, Antônio de Lima. **Teorias da administração**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2013.
- RIBEIRO, Renato Vieira. **Teorias da administração**. 2. ed. rev. Curitiba: IESDE, 2012.
- ROBBINS, Stephen P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SAMPAIO, Jader dos Reis. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administração – RAUSP**, v. 44, n. 1, jan./fev./mar. 2009.
- SCHERMERHORN JR., John R. **Administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.
- SEWELL, Graham; PHILLIPS, Nelson. Introduction: Joan Woodward and the study of organizations. **Research in the Sociology of Organizations**, v. 29, p. 3–20. 2010.
- SIGALAS, C.; ECONOMOU, V. P.; GEORGOPOULOS, N. B. Developing a measure of competitive advantage. **Journal of Strategy and Management**, v. 6, n. 4 p. 320–342. 2013.
- SILVA, Victor Paulo Gomes da. O salário na obra de Frederick Winslow Taylor. **Econ. soc.** Campinas, v. 20, n. 2, agosto. 2011.
- SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson, 2012.
- SOUZA, Edson Miranda; AGUIAR, Afrânio Carvalho. Publicações póstumas de Henri Fayol: revisitando sua teoria administrativa. **Revista de Administração Mackenzie – RAM**, v. 12, n. 1, jan./fev. 2011.
- TAN, Keah Choon; LYMAN, Steven B.; WISNER, Joel D. Supply chain management: a strategic perspective. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 6, p. 614-631. 2002.
- TAYLOR, Frederick W. **The Principles of Scientific Management**. New York: Harper Bros, 1911.
- YEN-TSANG, Chen; CSILLAG, João Mário. SIEGLER, Janaina. Theory of reasoned action for continuous improvement capabilities: a behavioral approach. **Revista de Administração de Empresa – RAE**, v. 52, n. 5, set./out. 2012.
- WAGNER III, John A.; HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.
- WEISBORD, Marvin. Taylor, McGregor and me. **Journal of Management History**, v. 17, n. 2, p. 165-177. 2011.