

AS REVOLUÇÕES CIENTÍFICAS DE THOMAS KÜHN E AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS: Um Estudo Teórico-Empírico à Luz da Gestão Contemporânea

THE SCIENTIFIC REVOLUTIONS BY THOMAS KUHN AND ORGANIZATIONAL THEORIES: A Theoretical and Empirical Study in the Light of Contemporary Management

Francisco Vicente Sales Melo

Doutorando em Administração (UFPE)

Mestre em Administração (UFPE)

Professor da Faculdade Ateneu

Endereço: Av. Coletor Antonio Gadelha, s/n – Messejana

CEP: 60.871-170 – Fortaleza/CE – Brasil

E-mail: vicsmelo@gmail.com

Elielson Oliveira Damascena

Mestrando em Administração (UFPE)

E-mail: elielson27damascena@gmail.com

RESUMO

Os estudos organizacionais e as práticas de gestão vêm passando por constantes revoluções. Assim, este artigo examina como as principais teorias das organizações evoluíram sob a ótica das revoluções científicas de Kuhn (1962). Para tanto, fez-se o uso do método misto de pesquisa. As primeiras análises indicaram que as teorias organizacionais evoluem de forma não cumulativa, apropriando-se de revoluções em outras áreas do conhecimento, como sociologia, psicologia, biologia, construindo, assim, o seu paradigma. Por haver diversas visões acerca dos fenômenos organizacionais, não havendo uma adoção clara de um único paradigma por parte dos cientistas e gestores, conclui-se que as teorias organizacionais podem estar em fase pré-paradigmática, conforme apresenta Kuhn.

Palavras-chave: Estudos organizacionais. Revoluções científicas. Gestão contemporânea.

ABSTRACT

The organizational studies and management practices have been going through constant revolutions. Thus, this article examines how the major theories of organizations have evolved from the perspective of scientific revolutions Kuhn (1962). To this end, it was the use of mixed method research. The first analysis indicated that organizational theories evolve in a non-cumulative, appropriating revolutions in other areas of knowledge such as sociology, psychology, biology, building, therefore its paradigm. Because there are several views about organizational phenomena, without a clear adoption of one paradigm by scientists and managers, it is concluded that organizational theories may be pre-paradigmatic phase, as shown Kuhn.

Keywords: Organizational studies. Scientific revolutions. Contemporary management.

1 INTRODUÇÃO

Em diversos momentos da história da administração, processos de mudança foram conduzidos por determinadas teorias históricas escritas por pensadores desde o início do século XIX. Embora existam várias teorias modernas, observa-se que aquelas que deram origem à administração ainda servem de base para que sejam determinadas novas diretrizes neste campo de conhecimento e suas premissas são presentes nas consideradas novas teorias.

Com relação às mudanças, Clegg e Hardy (1998 p. 28) questionam: “Qual a aparência do mundo de hoje? Como ele tem mudado? Qual o seu significado para os estudos das organizações?”. Os autores consideram que, no passado, a “maioria das organizações ainda dependia da instrução de vigilância da comunicação pessoal, escrita ou verbal, e confiava na discricção profissional para monitorar as áreas da vida organizacional com menos condições de ser rotinizadas”.

Nos últimos 30 anos, as tentativas não foram apenas para modificar as bases, mas, ir além, produzindo novas abordagens e conceitos, como a ecologia populacional, economia organizacional, teoria contingencial, e outras, que têm evoluído sob o arcabouço dual do funcionalismo e da ciência normal, que permanecem impulsionando os estudos voltados para as organizações até os dias de hoje (CLEGG; HARDY, 1998). No contexto das mudanças, observa-se que existem diversas questões em destaque, tais como a evolução dos discursos dominantes, gênero, subjetividade, diversidade, poder e conhecimento, ocasionando uma reflexão acerca do que são estudos organizacionais e, ao mesmo tempo, ampliando as conversações no campo.

Para Clegg e Hardy (1998) as organizações são objetos empíricos. Ainda consideram que as organizações são efeitos da interação recíproca de conversações múltiplas, por vezes, fundamentadas em diferentes paradigmas. Para entender o debate dos paradigmas, segundo os autores (1998 p. 28), “deve-se vê-lo como uma luta por espaço acadêmico entre indivíduos com valores, hipóteses e agendas muito diferentes, como se fosse um torneio metafórico: há vencedores e perdedores, lances defensivos e bazófilos derrotadas, cores e sabores, rainhas e reis, cavaleiros e nobres, barões e servos, grandes discursos e gestos vazios”. Esta perspectiva alinha-se com as idéias de Kühn (1998) quando coloca que a ciência não progride evolutivamente ou em crescimento gradual, mas por meio de um deslocamento revolucionário de um paradigma para outro, acreditando que a revolução científica acontece com a mudança de paradigma.

Para Kühn (1998), uma nova visão de mundo na ciência inicia-se em um estágio pré-paradigmático e, neste período, várias comunidades científicas lançam proposições teóricas concorrentes. Na obra ‘A Estrutura das Revoluções Científicas’, apresenta também a idéia de ciência normal, que é o período em que tal paradigma permanece vigente na ciência e no qual são realizados estudos para aperfeiçoamento desse paradigma, e, a revolução científica que é o momento de crise no qual o paradigma vigente é substituído por um novo paradigma mais eficiente.

Embora os estudos organizacionais e as práticas de gestão venham passando por transformações, sob a ótica das revoluções científicas de Kühn (1962), como as principais teorias das organizações evoluíram? Desse modo, este artigo examina como as principais teorias das organizações evoluíram sob a ótica das revoluções científicas de Kühn (1962). Como objetivo específico, procura-se analisar, por meio de uma pesquisa empírica, se essas bases teóricas ainda estão presentes na gestão contemporânea.

2 AS REVOLUÇÕES CIENTÍFICAS DE THOMAS KÜHN

Apresenta-se uma síntese do referencial teórico que serve de suporte para esta pesquisa, contemplando-se os principais apontamentos de Kühn (1962) presentes na sua obra: ciência normal e paradigma; metáfora do quebra-cabeça; períodos de crise e períodos pré-paradigmáticos; revolução científica; progresso da ciência; e a idéia de ciência não cumulativa.

Conforme Kühn (1998) à medida que um paradigma é adotado a pesquisa tende ao amadurecimento e ao longo de sua história tende a ser substituída. Essas pesquisas destacam-se por conseguirem adesão de um grande grupo de partidários. O sucesso de um paradigma é, em grande parte, apenas uma promessa. A ciência normal consiste na atualização dessa promessa, atualização que se obtém ampliando-se o conhecimento daqueles fatos que o paradigma apresenta como particularmente relevantes.

Para se estabelecer, a normalização da ciência passa por três estágios. No primeiro, busca-se a revelação da natureza das coisas com intuito de determinar o fato significativo como objeto de investigação da ciência. Em seguida, no segundo estágio, as pesquisas tendem a comparar os fatos com a predição da nova teoria/paradigma, almejando a concordância das partes em novas áreas. E, no terceiro momento, os estudos realizados a partir do paradigma vigente procuram resolver as ambiguidades residuais e os problemas que só a teoria chamava a atenção, mas não eram devidamente resolvidos. Ao se alcançar este estágio, tem-se uma ciência amadurecida que conseguiu minimizar ou resolver os problemas determinados por esse mesmo paradigma (KÜHN, 1998).

Para Kühn (1998), o desafio do cientista normal é trabalhar na resolução de quebra-cabeças. Usando essa metáfora, o autor considera que tanto a ciência normal quanto o quebra-cabeça possuem regras que limitam os passos para se chegar a uma resolução que tenham respostas aceitáveis. A metáfora do quebra-cabeça relaciona-se com a ciência normal devido à existência de compromissos entre os cientistas.

Uma nova visão de mundo na ciência inicia-se em um estágio pré-paradigmático e, neste período, várias comunidades científicas lançam proposições teóricas concorrentes. Embora seja concorrente, a comunidade precisa dar o seu aceite e concordar com os achados dos pares. Além disso, neste momento, as comunidades discordam também da natureza dos fenômenos, interpretação das observações e das definições de conceitos. Neste estágio, qualquer paradigma que venha emergir, estes pertencerão a alguma comunidade científica, incluindo as escolas do período considerado pré-paradigmático (KÜHN, 1998).

No processo de aparecimento de novas ciências que geram novos paradigmas, geralmente os pesquisadores não costumam renunciar ao seu. Quando isso ocorre, têm-se uma revolução científica que acontece de fatos não-cumulativos no período em que um paradigma antigo é substituído por outro. Essas mudanças são provocadas pela crise da ciência normal.

A existência de paradigmas é algo vantajoso, afirma Kühn (1998), que apresenta cinco vantagens, quais sejam: a) os paradigmas preparam o estudante para ser um membro da comunidade científica na qual atuará; b) há diferenças entre as pesquisas baseadas ou não em um paradigma; c) unificação e orientação dos pesquisadores para chegar às verdades; d) os pesquisadores podem considerar todos os aspectos envolvidos como relevantes, ampliando demasiadamente sua pesquisa para aprofundar resultados; e e) o processo de profissionalização (quando o paradigma de uma área é instituído) por meio do qual são criados jornais especializados na área, fundadas sociedades para os especialistas, passando a haver a busca de um espaço nos currículos de estudo.

As considerações teóricas propostas por Kühn (1998) provocam uma reflexão crítica acerca dos conhecimentos na área de administração. Neste sentido, observa-se que alguns pesquisadores consideram que as bases apontadas pelo autor podem contribuir com a área de administração (WALTER; ROCHA, 2009). Além disso, alguns pesquisadores usam os conceitos como base para fundamentar proposições de estudos na área de administração. De posse das idéias de Kühn (1998), as principais teorias que são bases na área de administração são analisadas.

3 O CONHECIMENTO EM ADMINISTRAÇÃO

Neste segmento, apresenta-se uma síntese do referencial teórico que serve de suporte para esta pesquisa, contemplando-se as teorias da administração científica, clássica, das relações humanas e da burocracia que, conjuntamente, compõem os pilares dos estudos organizacionais.

3.1 Administração Científica e Teoria Clássica

A administração como ciência tem como referência Taylor, que era engenheiro e trabalhou na indústria no final do século XIX; época de crescente industrialização e de mudança nos métodos e nas relações de trabalho. Com a experiência do trabalho na indústria, Taylor passou a ser consultor e divulgar suas idéias, vindo a ser considerado o “pai” da Administração Científica (PUGH; HICKSON, 2004). Para Taylor, como salientam Pugh e Hickson (2004), o principal objeto da administração deveria ser assegurar a máxima prosperidade para o empregador e ao mesmo tempo o máximo de prosperidade para o empregado. Para o empregador, isto representaria não apenas lucros certos e rápidos, mas evolução constante. Para o empregado, não apenas maiores salários, mas desenvolvimento a ponto de poder executar tarefas, cada vez mais, complexas. Neste sentido, se o objetivo é comum aos dois lados por que há antagonismo e ineficiência no trabalho?

Como resposta para esta pergunta, Pugh e Hickson (2004) considera que Taylor sugere três causas: (a) crença falaciosa dos trabalhadores de que qualquer aumento de produção resultaria em desemprego; (b) os sistemas deficientes de administração que impunham aos trabalhadores a necessidade de restringir sua produção a fim de proteger seus interesses; e (c) as regras e métodos de trabalho ingênuos e ineficientes. Desta forma, o objetivo da Administração Científica seria remover estes obstáculos, o que poderia significar grande aumento na eficiência e prosperidade para toda a sociedade.

Taylor (1987) propõe três princípios básicos: a) o desenvolvimento de uma ciência do trabalho. O que significa quantificar, de forma científica, o trabalho a ser feito em uma tarefa diária por um empregado adequado sob condições ótimas. Para isto, os trabalhadores receberiam um salário maior, em compensação perderiam receita se não conseguissem o desempenho esperado; b) a seleção científica e o desenvolvimento progressivo do trabalhador. Isto indica que a seleção do empregado deverá ser realizada de forma científica e rigorosa para que este esteja adequado às tarefas que vai executar e assim garantir a produção esperada. O trabalhador também deveria ser constantemente treinado para tornar-se especialista na tarefa. O treinamento e qualificação também seria papel da administração. Isso possibilitaria ao mesmo executar trabalhos de complexidade mais elevada, com maior desempenho e melhor salário; e, c) a conexão da ciência do trabalho e trabalhadores cientificamente selecionados e treinados.

As críticas ao trabalho de Taylor giravam em torno da perspectiva de que seus métodos eram desumanos, pois para os críticos, Taylor reduzia os trabalhadores a um nível de máquinas funcionando eficientemente. Embora tenha sofrido críticas, suas idéias foram

utilizadas e abriram portas para novas perspectivas teóricas nas organizações, que viriam a ser complementadas, por exemplo, pela Teoria Clássica de Fayol. Fayol (1994) destaca, dentre outros pontos, a ênfase na estrutura que a organização deveria ter para ser eficiente; a abordagem sintética, global e universal da empresa, ou seja, uma abordagem anatômica e estrutural; e a proporcionalidade das funções administrativas.

Fayol (1994) acreditava que gerenciar significa olhar para o futuro, o que torna o “prever e planejar” uma atividade em qualquer negócio. Para complementar a definição de administração (POCCC), o autor incluiu mais quatro elementos que são: organizar, comandar, coordenar, e controlar. Ademais, a partir de suas próprias experiências, resume lições em alguns precipícios gerais para a administração: divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, unidade de comando, unidade de direção, subordinação do interesse particular ao interesse geral, remuneração do pessoal, centralização, hierarquia, ordem, equidade, estabilidade, iniciativa e união do pessoal.

Deve-se, ainda, ressaltar que, dentre as contribuições da Administração Científica, merecem destaque a organização racional do trabalho, a ênfase na tarefa do operário, em decorrências da divisão do trabalho, em termos de planejamento, execução e controle, e o conceito de supervisão funcional. Quanto à Teoria Clássica de Fayol, destacam-se, ainda, a identificação das funções de uma empresa, o conceito de Administração – P.O.C.C.C- a idéia de processo administrativo, a divisão do trabalho no nível dos órgãos que compõem a organização e o conceito de supervisão linear. Em ambas, verifica-se a concepção do homem econômico e o foco na organização formal, em uma perspectiva mecanicista (MORGAN, 1996). As duas teorias sofreram críticas da abordagem humanística.

3.2 Teoria das Relações Humanas

A Teoria das Relações Humanas surgiu da necessidade de humanizar as organizações, devido aos modelos rígidos e mecanicistas oriundos da Abordagem Clássica nos Estados Unidos da América (EUA). Segundo Faria (2007), este enfoque desenvolveu-se em uma época de grande euforia, proporcionada pelo crescimento econômico, além do crescimento acelerado das grandes corporações na década de 1920. Frente a estas mudanças, iniciou-se esta escola através dos estudos de Elton Mayo, partindo da Experiência de Hawthorne. Em paralelo, conforme Faria (2007), Chester e Barnard dedicaram-se a examinar as funções do executivo e propor novas ferramentas para administrar.

Antes de visualizar as concepções de Elton Mayo, é importante destacar que ele compartilha com Taylor e Fayol uma visão positivista-funcionalista do mundo. Defendia a cooperação espontânea, enquanto bem-estar social, ao mesmo tempo em que percebe os métodos da democracia como inadequados à solução dos problemas da sociedade industrial. É com esta concepção acerca da natureza das coisas que Mayo sai da Austrália e vai para os Estados Unidos, onde começa a trabalhar em cima dos problemas das organizações fabris. As experiências que teve na W. Electric Company de Chicago, na fábrica de Hawthorne, constituem a base do enfoque das Relações Humanas propostas por Mayo (REED, 1998; FARIA, 2007). Mayo tinha como objetivo estudar as relações existentes no ambiente das organizações industriais com intuito de melhor “qualificar uma elite administrativa capaz de dirigir o processo de desenvolvimento em uma época de transformações econômicas e problemas sociais” (FARIA, 2007, p. 66).

Os estudos de Hawthorne compõem talvez, o mais importante programa de pesquisa do Comitê do Trabalho na Indústria do Conselho Nacional de Pesquisas dos EUA (HOMAS, 1979). “A atenção inicial de Mayo em sua pesquisa estava voltada para o estudo dos efeitos

que a fadiga, definida em princípio como consequência de esforço muscular, e a monotonia, defendida como resultante de um trabalho repetitivo, provocavam no rendimento dos trabalhadores na fábrica”. Sendo mais preciso, Mayo estava interessado nos efeitos do modelo taylorista (FARIA, 2007 p. 67). Observa-se às primeiras críticas ao modelo taylorista. Ainda segundo Faria (2007), o interesse de Mayo era entender quais fatores do processo de trabalho interferem nos resultados da produção. Sendo bastante ousado na colocação, será que Mayo estava mesmo preocupado com os problemas causados pelo modelo de Taylor, ou apenas estava buscando melhores práticas para que o profissional produzisse mais com satisfação?

Pode ser um pouco prematuro o questionamento, no entanto é possível considerar que os resultados dos estudos de Mayo tinham um viés dos princípios clássicos de administração Homans (1979). Diversas condições de trabalho foram estabelecidas para se obterem informações mais completas, tendo sido formuladas seis questões pelos organizadores do teste: “(1) Os operários realmente se cansam? (2) É conveniente a introdução de intervalos para descansos? (3) É conveniente tornar o dia de trabalho mais curto? (4) Qual é a atitude dos funcionários em relação ao trabalho e a empresa? (5) Qual é o efeito da mudança no tipo de equipamento usado no trabalho? e (6) Por que a produção decresce no período da tarde? Essas questões resultavam, na verdade, do desnorteamento dos pesquisadores diante dos problemas oriundos das relações dos seres humanos numa grande organização industrial” (HOMANS, 1979 p. 8).

Partindo para a concepção dos administradores, Mayo acreditava que existia uma elite administrativa capaz de avaliar e lidar com todas as dificuldades concretas inerentes à colaboração humana. Esta confiança resulta da evidência trazida pelos estudos de Hawthorne. O estudioso recomenda aos administradores que adotem as práticas das Relações Humanas, porquanto o “sentido da função social”. Este foi desenvolvido no grupo de trabalho experimental sem a utilização de muito exercício de autoridade, constituindo para ele como a solução ideal. Presume ainda que os administradores possam organizar a produção com um exercício mínimo de autoridade, buscando a máxima satisfação do indivíduo no trabalho (BENDIX; FISHER, 1971). Nota-se que uma das propostas do pesquisador em seus estudos parte da premissa que o empregado produzia melhor quando a empresa tinha um modelo de gestão mais leve, com um tratamento amigável. É daí que surge a expressão: “o trabalhador feliz é o trabalhador mais produtivo”. Será? De fato, o que estudos têm evidenciado é que, em empresas em que o trabalhador é “feliz” (satisfeito), tende a haver menor absenteísmo e rotatividade.

Outros autores e trabalhos contribuíram para o desenvolvimento da abordagem humanística, cujas concepções viriam a ser revistas e ampliadas pela Teoria Comportamental, em especial a partir da década de 1950. No entanto, cabe destacar que Mary Parker Follet foi uma das precursoras, ao analisar os padrões de comportamento dos indivíduos e a importância das relações entre eles. Destaca-se, também, Chester Barnard que se associou a Mayo e seus seguidores. Sofreu grande influência da administração racional de Fayol, acreditando na hierarquia organizacional, na estrutura formal de autoridade e comunicação. Em sua obra, *As Funções do Executivo*, de 1928, criou a Teoria da Cooperação, sendo um dos primeiros a ver o homem como um ser social, no ambiente de trabalho, e analisar as organizações informais promovidas por eles. Barnard acreditava que para motivar os indivíduos a cooperar, não basta apenas compreender as informalidades. Propõe dois métodos para superar tal limitação: o incentivo (gera estímulos específicos e gerais) e a persuasão (leva o indivíduo a cooperar quando os incentivos não existem) (FARIA, 2007).

Seguindo os pressupostos de Mayo, outro estudioso trabalhou a mudança na postura dos administradores para a obtenção de maior eficiência nos processos de gestão, McGregor. Ele investiu no desenvolvimento de formas mais sutis de dominação da força do trabalho, ao tentar abolir a *Teoria X*, coerção e controle rígido como método de direção, por uma *Teoria Y*, que se utiliza de métodos liberais e justos para a gestão do comportamento dos colaboradores (FARIA, 2007). Na mesma filosofia, apresentam-se as concepções de Abraham H. Maslow com suas investigações voltadas para a compreensão das necessidades humanas.

Conforme Faria (2007), a hierarquia das necessidades humanas de Maslow ainda hoje é considerada importante pelas organizações nos programas de motivação e treinamento gerencial, na medida em que ela se fundamenta nos pressupostos de que todos os indivíduos são motivados por necessidades e que, em geral, uma necessidade só pode ser satisfeita se a antecedente tiver sido atendida. As necessidades de Maslow subdividem-se em primárias (fisiológicas e de segurança) e secundárias ((sociais, de estima e de auto-realização). Alguns outros estudos, tais como o de Likert (estilos administrativos) e o de Herzberg (teoria dos dois fatores), trazem contribuições e novas proposições sobre a motivação humana.

Assim como as teorias anteriores, também a Teoria das Relações Humanas (TRH) veio a sofrer críticas. No entanto, para Faria (2007 p. 90), “torna-se especialmente difícil não tornar a presença dos mecanismos de controle sobre o processo de relações de trabalho pelos gestores na concepção humanista de Mayo e seus seguidores”. Para o autor, tentativas de negar este fato têm sido experimentadas sem êxito, como no caso da experiência de Laerte que procurou assegurar o conceito de Relações Humanas. Para este autor, a prática de relações humanas “não deve ser o mesmo que adoçar a pílula, levar os outros no bico, ser bonzinho ou até mesmo fazer amigos” (FARIA, 2007 p. 90). Ao tratar das críticas a TRH, Motta (1986) ressalta que, diferentemente da abordagem comportamental, que se apresenta como uma evolução da visão humanista, a abordagem estruturalista constitui uma ruptura, caracterizada por uma crítica violenta a uma ideologia que encara o conflito social como patológico e que, em seu caráter prescritivo e paternalista, legitima a manipulação dos empregados. Considerando-se a forma de tratar questões centrais para a teorização organizacional, tal como a divisão do trabalho, questiona-se se a TRH rompeu com o paradigma taylorista-fordista ou meramente apresentou uma nova configuração?!

3.3 Teoria da Burocracia

Taylor, em seus estudos, procurava métodos para que o trabalho fosse realizado de forma rotineira nas organizações, Fayol estudava as funções administrativas da direção, enquanto Weber preocupava-se com as características da burocracia organizacional (SILVA, 1987). Analisando os três em suas visões, suas investigações apresentam características distintas, no entanto, todos três estavam preocupados com os componentes estruturais nas organizações. De uma forma geral, a teoria da burocracia busca uma doutrina aplicável a todos os modelos de organizações, não somente para as organizações fabris, analisando o crescimento do tamanho e da complexidade das organizações. Tem como pressupostos, a racionalidade, adequação dos meios aos fins, além de buscar a máxima eficiência.

Esta teoria demonstra um modelo de organização sólida e abrangente e que serve como orientação para o trabalho do administrador. A atenção dada a teoria da burocracia deve-se a alguns fatores, dentre os quais se destaca, inicialmente, o surgimento da chamada sociedade das organizações, na qual a vida do indivíduo passa a estar necessariamente atrelada às organizações. Delas depende o indivíduo para que suas ações ganhem legitimidade. Outros fatores incluem a fragilidade e parcialidade da abordagem clássica, com foco apenas nos aspectos formais, e das relações humanas, com foco exclusivo nos aspectos

informais o crescimento acelerado no tamanho e complexidade das organizações, a necessidade de um modelo de organização racional. Esta concepção só se fez possível graças ao ressurgimento da sociologia da burocracia de Max Weber, à medida que sociólogos americanos começaram a traduzir para o inglês sua obra. Segundo Ramos (1983, p. 192) “Max weber fundou uma tradição de estudos sociológicos sobre burocracia e burocratização que até o presente se pode reconhecer, entre outros, em trabalhos de Talcott Parsons, Reinhard Bendix, peter Blau, Seymour Lipset, Alvin Gouldner, Amitai Etzioni, Fred Riggs, S. N. Eisenstadt. Todos esses autores perfilham um conceito positivo de burocracia, de inspiração weberiana”.

Weber descreveu as organizações burocráticas de uma perspectiva dimensional, enumerando uma série de atributos organizacionais que, reunidos, constituem a forma burocrática da organização. Essas dimensões são: divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, normas extensivas, separação entre administração e propriedade e salário e promoção baseados na competência técnica. Estas dimensões têm servido como base para delineações posteriores da estrutura burocrática (HALL, 1963). Tais descrições serviram de base para muitos estudos relacionados à burocracia. Como exemplo, Friedrich (apud COELHO, et al., 1978), incorpora seis das características weberianas à sua própria formulação. Michels, trabalhando em outro contexto, utiliza a abordagem dimensional de maneira idêntica, embora escrevendo em outro contexto (sociologia contemporânea). Alvin Gouldner (apud HALL, 1963, p. 30), também uma das grandes figuras do estruturalismo, observou que “o modelo burocrático tem sido usado como um instrumento acabado e não como um conjunto de hipóteses a serem verificadas por levantamentos empíricos”. Procurou também sair do mecanicismo na análise organizacional, tratando de adaptar o modelo burocrático à variável comportamental com base na escola de relações humanas.

Em seu modelo teórico, Weber apresenta três tipos de autoridade e de sociedade, que são: a) tradicional; b) carismática e c) legal, racional ou burocrática. O autor ainda trabalha várias questões como a racionalidade das ações como divisão do trabalho, impessoalidade das relações, rotinas e procedimentos padronizados e bem definidos, normas e regulamentos, formalidade das comunicações, competência técnica e meritocracia, separação da administração da propriedade, sistemas de previsão no funcionamento, especialização profissional dos trabalhadores e hierarquia de autoridade. Além destes pontos, Weber (1982) apresenta vantagens técnicas da organização burocrática. Para o autor, categoricamente, a razão para o progresso da organização burocrática foi sempre a “superioridade puramente técnica sobre qualquer outro modelo de organização. A precisão, velocidade, clareza, conhecimento dos arquivos, continuidade, discricção, unidade, subordinação rigorosa, redução do atrito e dos custos de material e pessoal, são levados ao ponto ótimo na administração rigorosamente burocrática” (WEBER, 1982, p. 249).

Dentro dos princípios da burocracia, encontram-se os processos administrativos. Estes processos são decisórios, pois “consistem no isolamento de certos elementos nas decisões dos membros da organização”. “Se a tarefa do grupo consiste em construir um barco, começa-se pela preparação do desenho, o qual uma vez aprovado pela organização, passa a limitar e guiar as atividades das pessoas que efetivamente o constroem” (SIMON, 1965, p. 8). Para Simon (1965, p. 9), “as decisões que a organização toma pelo indivíduo consistem na especificação de suas funções, na distribuição da autoridade e no estabelecimento de tantos limites à sua faculdade de agir quantos sejam necessários para coordenar as atividades de numerosos indivíduos nas organizações”. Em seu estudo, Ramos (1983, p. 37) recorre a Weber para definir a ação administrativa. Para o autor, o conceito Weberiano ganhou a

categoria de verdadeiro modelo ao lado, por exemplo, do modelo de Mooney e Reiley e, “na sua perspectiva, são levados a efeitos levantamentos, pesquisas, indagações e análises, cujos resultados servem para orientar concretamente o trabalho de organização e administração”. Ramos (1983, p. 37), acredita que “os destinos dos conceitos são idênticos e poderão ter dois pares conceituais de origem Weberiana: racionalidade funcional-racionalidade substancial e ética da responsabilidade ética do valor absoluto ou da convicção”. Para ele, ambos levam a um satisfatório equacionamento teórico da ação administrativa.

Mesmo apresentando vantagens, tais como definição clara e detalhada de cargos e operações, racionalidade na tomada de decisão, e uniformidade das rotinas de trabalho, a burocracia foi alvo de críticas. Segundo Crozier (1981, p. 260) “March e Simon afirmaram que o pensamento de Weber sobre a burocracia correspondia, no fundo, às ilusões racionalistas de primeira época da organização científica”. De certa forma, segundo o autor, esta afirmação é um pouco “forçada pelo próprio Weber, mas pode ser perfeitamente também aplicada a Michels e aos analistas revolucionários da burocracia”. Merton, Gouldner e Selznick, começaram a levantar a questão do “tipo ideal”. Perguntaram-se: “a partir de dados empíricos, se dentro dos fatos, além dos temores e das resistências suscitadas pela mudança, também existia alguma estreita ligação entre a eficiência “organizacional” e a “robotização” do indivíduo”. “A teoria das “consequências inesperadas” e as pesquisas que ela suscitou têm sugerido que as características rotineiras e opressivas da burocracia eram devidas à resistência do ser humano ao modelo mecanicista que lhe é imposto, que constituíam os elementos de uma espécie de “círculo vicioso”, já que esta resistência acaba finalmente por reforçar a influência do esquema que a provocou” (CROZIER, 1981, p. 261).

Outras críticas sobre a burocracia também vieram à tona, tais como o caráter excessivamente racional e conservador do modelo, concebido sob uma perspectiva mecanicista e impessoal. Por refletir uma lógica de sistema fechado, em que fatores externos não são considerados, verifica-se a grande dificuldade de atendimento aos clientes e os conflitos com o público. Ademais, em sua operacionalização, tendem a se manifestarem múltiplas distorções, como excesso de formalismo e papelório, no lugar de se privilegiar o caráter formal das comunicações, e internalização das normas, que deixam de ser meio e transformam-se em fins. Em função disto, outros autores vieram a repensar o modelo weberiano. Neste contexto, apresenta-se Selznick, cujo modelo não é rígido nem estático, mas adaptativo e dinâmico, capaz de interagir com o meio.

De qualquer modo, observa-se que a burocracia contribuiu para o desenvolvimento de teorias organizacionais e ainda hoje faz parte do contexto de todos os tipos de organizações.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à natureza dos dados e a abordagem do problema, este estudo é de natureza mista (LAKATOS, 1991; CRESWELL, 2010). Quanto aos fins, caracteriza-se como exploratório-descritivo, uma vez que busca fazer uma reflexão sobre as principais teorias das organizações sob a ótica das revoluções científicas de Kühn (1962), ao mesmo tempo em que descreve suas perspectivas e estabelece relações entre as questões observadas.

Quanto aos meios, a pesquisa é bibliográfica e de campo. Quanto à primeira etapa, fez um levantamento e síntese da literatura referente às teorias da obra ‘A Estrutura das Revoluções Científicas’ de Thomas Kühn (1998), da Administração Científica de Taylor, Clássica de Fayol, das Relações Humanas de Mayo e da Burocracia de Weber. Na segunda

fase, a pesquisa de campo, realizou-se uma pesquisa direta com 11 (onze) gestores de uma organização situada no Nordeste do Brasil.

Com o levantamento bibliográfico, foi possível identificar os principais princípios e elementos centrais das teorias que compõem os pilares da administração. A partir daí, foi possível analisá-las à luz dos conceitos e idéias de conceitos de Kühn (1998). Finalizada essas análises, foram estruturados o roteiro de entrevista com perguntas abertas e fechadas, para a coleta de dados, com três segmentos: características do respondente; práticas de gestão contemporânea; e auto-diagnóstico, relacionado a questões ligadas a motivação e comprometimento (COOPER; SCHINDLER, 2003).

Na pesquisa direta, foram feitas observações analíticas por meio das práticas de gestão realizadas por gestores da organização procurando identificar princípios e elementos das teorias da administração científica, clássica, das relações humanas e da burocracia. Foram entrevistados 11 (onze) gestores das áreas de qualidade, cobranças, atendimento ao cliente e perdas econômicas.

A opção de utilizar entrevistas como instrumento de levantamento de dados, foi devido à aptidão deste instrumento contribuir para responder o segundo objetivo do estudo. Utilizou-se ainda da técnica do gravador e da transcrição de dados no ato da entrevista (QUEIROZ, 1991). Para uma melhor apreensão e posterior análise dos dados, procedeu-se da seguinte forma: a) organização das informações; b) exploração do material e c) análise e interpretação (BARDIN, 2000). Os dados foram tabulados nos *softwares* SPSS 18.0 e Excel, de modo a serem apresentados considerando-se a distribuição de frequência e as médias.

5 ANÁLISES E RESULTADOS

Quanto ao primeiro objetivo, os conceitos de Kühn (1998) contribuem significativamente para um novo olhar nos estudos da área de ciências sociais, neste caso específico, para área de administração. Outro ponto que chama atenção é que, ao avaliar as perspectivas teóricas consideradas como o processo de evolução da ciência em administração, nota-se que Kühn (1998) pensava certo quando considerou que o progresso na ciência não é cumulativo e se dá a partir das revoluções paradigmáticas.

Kühn (1998) considera que uma nova visão de mundo na ciência inicia-se em um estágio pré-paradigmático, onde várias comunidades científicas lançam proposições teóricas concorrentes. Logo, embora inicialmente as teorias organizacionais apresentem um aspecto cumulativo, como se as teorias se somassem à anterior, para assim formar a teoria geral da administração, acredita-se que as teorias organizacionais encontram-se no período pré-paradigmático; uma vez que existem diversas vertentes que discordam quanto aos objetos e fenômenos estudados, mas cada visão é importante para o entendimento do todo.

De acordo com Kühn (1998), quando um paradigma é adotado, todas as teorias pré-existentes na área desaparecem, e os pesquisadores que não concordam com o paradigma são excluídos e têm seus trabalhos ignorados. Destarte, é possível afirmar que as teorias administrativas encontram-se na fase pré-paradigmática, por ainda não ser sentida a adoção clara de um paradigma.

Quanto ao segundo objetivo, inicialmente, são apresentadas as características dos participantes da entrevista. Com relação ao gênero, 63,64% (masculino). No que diz respeito aos cargos, há 2 gerentes, 6 líderes de departamento e 3 líderes de processo, sendo que todos estes trabalham diretamente com a gestão na organização. Quanto ao tempo de no cargo em

que o gestor atua, observa-se que 2 participantes estão na função a menos de 1 (um) ano, 8 estão de 1 a 5 anos e apenas 1 de 11 a 15 anos. Constatou-se ainda que 81,82% possuem curso de pós-graduação e 18,18%, curso superior.

Quanto à área de formação, 45,45% têm formação em engenharia. Na área de administração, têm-se 36,36% e economia 18,18%. Embora suas formações básicas sejam em áreas distintas, as pós-graduações realizadas por eles são todas na área de administração. Em seguida, conforme o segundo segmento dos instrumentos de coleta é analisado as práticas de gestão contemporânea, à luz das principais teorias da administração. Utilizou-se de uma escala de 5 a 1, em que 5 expressa o maior grau de importância e 1 o menor grau.

Analisando as médias dos resultados, a Tabela 1 apresenta o que os gestores acreditam ser importante para o aperfeiçoamento dos processos de trabalho na empresa. Como evidenciado pelas maiores médias, observa-se que procuram incrementar a qualidade do trabalho, focando os resultados e, também, a melhor maneira de executar as tarefas. Buscam, ainda, aumentar a produtividade individual e das equipes de trabalho.

Tabela 1 - O que o gestor visa ao aperfeiçoar os processos de trabalho na empresa.

Variáveis	Média	Desvio
Incrementar a qualidade do trabalho, com foco nos resultados.	4,73	0,46
Delimitar funções e simplificar o trabalho.	2,36	1,20
Reduzir o tempo necessário à execução das tarefas.	2,54	0,93
Aumentar a produtividade individual e das equipes.	3,45	1,43
Incrementar a qualidade do trabalho, com foco na melhor maneira de executá-lo.	3,90	1,13

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos fatores motivacionais (Tabela 2), práticas participativas de gestão, incluindo trabalho em equipe e autonomia, constituem o fator mais importante para os gestores, seguido por incentivos de ordem psicossocial, ambos fatores associados a teoria das relações humanas, um segundo pilar das teorias da administração. Destaca-se, em terceiro lugar, clareza na delimitação de responsabilidades e funções, com uma nítida hierarquia na tomada de decisão, fator que a um só tempo reflete elementos da teoria clássica de Fayol e da teoria da burocracia de Weber.

Tabela 2 - O que considera como fatores motivacionais ao buscar motivar os colaboradores.

Variáveis	Média	Desvio
Incentivos salariais e prêmios de produtividade.	3,09	1,57
Condições adequadas de infra-estrutura no trabalho, incluindo novas tecnologias.	2,54	1,43
Práticas participativas de gestão, incluindo trabalho em equipe e autonomia.	4,36	1,20
Clareza na delimitação de responsabilidades e funções, com nítida hierarquia na tomada de decisão.	3,18	1,25
Incentivos de ordem psicossocial, incluindo reconhecimento.	3,63	1,36

Fonte: Dados da pesquisa.

Na divisão do trabalho, os três fatores que julgam mais relevantes são: delimitação de funções e responsabilidades, de modo a deixar claros cargos e posições na hierarquia; a multiquificação do trabalhador, considerando sua participação na equipe; e a especialização do trabalhador, de modo a garantir a máxima produtividade. Observa-se, assim, a ocorrência de práticas associadas, principalmente, à teoria da burocracia, como no primeiro caso, à teoria das relações humanas, no tocante ao trabalho em equipe, e, por fim, à teoria da administração científica, quanto a preocupação com especialização e máxima produtividade. Verifica-se, também, uma orientação voltada para a qualificação dos trabalhadores relacionada com as funções exercidas (Tabela 3).

Tabela 3 - Quais fatores julgam mais relevantes ao considerar a divisão do trabalho na execução das tarefas.

Variáveis	Média	Desvio
A especialização do trabalhador, de modo a garantir a máxima produtividade.	3,72	1,48
A delimitação de funções e responsabilidades, de modo a deixar claros cargos e posições na hierarquia.	4,36	1,36
A delimitação de funções, vinculando cada colaborador a um único chefe imediato.	3,63	1,80
A delimitação de funções, mas favorecendo a interação entre os trabalhadores.	3,45	1,36
A multiquificação do trabalhador, considerando sua participação na equipe.	4,00	1,09

Fonte: Dados da pesquisa.

Em relação aos elementos mais importantes para o gerenciamento dos colaboradores, o processo decisório baseado em critérios técnicos e racionais é o mais relevante, o que evidencia uma forte orientação burocrática. Em seguida, os outros dois mais importantes são: satisfação dos colaboradores, incluindo um clima de trabalho cordial e cooperativo, fator relacionado à teoria das relações humanas, e a utilização de estratégias focadas na redução de custos, como forma de se possibilitar elevação de salários, fator típico da concepção taylorista (GARCIA, 1981), ver Tabela 4.

Tabela 4 - Elementos mais importantes para o gerenciamento dos colaboradores.

Variáveis	Média	Desvio
A subordinação dos interesses particulares ao interesse geral da empresa.	3,09	1,97
Fatores como ordem, equidade e estabilidade no trabalho.	2,90	1,37
Um processo decisório baseado em critérios técnicos e racionais.	3,90	1,04
Comunicações claras e formalizadas, proporcionando comprovação e rotinizando procedimentos.	3,36	1,28
Satisfação dos colaboradores, incluindo um clima de trabalho cordial e cooperativo.	3,81	1,47
Estratégias focadas na redução de custos, como forma de se possibilitar elevação de salários.	3,45	1,75

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto aos elementos essenciais para implementar condições adequadas de trabalho, Tabela 5, os participantes acreditam que os fatores focados nos grupos, como espírito de equipe e relações interpessoais de cooperação e os fatores focados na organização como um todo, como uma arquitetura organizacional clara e um conjunto de princípios gerais, incluindo hierarquia de autoridade e unidade de comando são os mais importante para se ter condições boas de trabalho. Verifica-se, assim, uma mescla da concepção humanista e da visão clássica, nos moldes dos princípios de Fayol.

Tabela 5 - Elementos essenciais para implementar condições adequadas de trabalho.

Variáveis	Média	Desvio
Fatores focados no trabalho de cada colaborador, como a predefinição dos processos e rotinas, em especial com a definição dos tempos e movimentos necessários para a realização de cada tarefa.	2,54	1,57
Fatores focados nos grupos, como espírito de equipe e relações interpessoais de cooperação.	4,09	1,22
Fatores focados na organização como um todo, como uma arquitetura organizacional clara e um conjunto de princípios gerais, incluindo hierarquia de autoridade e unidade de comando.	3,72	0,78
Fatores focados nos ocupantes de cargos, como competência técnica, meritocracia e impessoalidade nas relações.	3,09	1,37
Fatores focados no macro-ambiente, como novas tecnologias e pressões da concorrência.	3,00	1,48

Fonte: Dados da pesquisa.

Apresentam-se, a seguir, os dados referentes ao terceiro segmento da análise. Procurou-se identificar elementos relacionados ao auto-diagnóstico, motivação e comprometimento dos participantes que expressaram suas opiniões utilizando uma escala de 1 a 5, indo de excelente a péssimo, respectivamente. Para os participantes da pesquisa, o desempenho do trabalho está relacionado a aspectos da concepção taylorista, tais como o fornecimento de mais treinamentos e formação e o aumento de salários; relaciona-se, também, à concessão de mais autonomia e poder de decisão aos colaboradores, perspectiva que, genericamente, destoa dos princípios dos pilares da administração. A Tabela 6 apresenta os resultados referentes aos elementos deste último segmento.

Conforme os participantes, o processo decisório na empresa, em termos dos critérios utilizados, merece mais atenção. Outros dois pontos que aparecem em destaque são as políticas/planos de recursos humanos da empresa e a estabilidade no emprego.

Tabela 6 - Auto-diagnóstico, motivação e comprometimento.

Variáveis	Média	Desvio
As instalações e recursos disponíveis para a realização do meu trabalho são:	1,90	1,37
As relações interpessoais com os colegas, subordinados e superiores são:	1,81	0,98
As políticas/planos de recursos humanos da empresa são:	2,63	1,02
Os benefícios e serviços sociais oferecidos pela empresa são:	1,90	1,30
O trabalho que desempenho, em termos de complexidade e desafios, é:	2,00	1,18
A autonomia que tenho no desempenho do meu cargo é:	2,18	1,07
Em termos de estabilidade, o meu emprego é:	2,54	0,93
Em termos de possibilidade de progressão profissional, o meu emprego é:	2,18	0,75
O reconhecimento da empresa quanto ao trabalho que realizo é:	2,45	1,12
Meu cargo, em termos da remuneração e da visibilidade social.	2,36	1,02
O processo decisório na empresa, em termos dos critérios utilizados, é:	3,00	1,94

Fonte: Dados da pesquisa.

Quanto à motivação dos participantes na empresa, considerou-se para análise das médias dos resultados uma escala decrescente de 7 a 1, em que o primeiro expressa o maior grau de importância e o segundo o menor. Neste sentido, as três médias mais elevadas, conforme evidenciado na Tabela 7, estão relacionadas aos elementos: bom relacionamento com a chefia e colegas de trabalho, fator alinhado à teoria das relações humanas; disponibilidade de recursos para trabalhar, fator alinhado à administração científica, e possibilidade de ascensão profissional, fator relacionado à teoria da burocracia.

Tabela 7 - O que motiva e contribui para o desenvolvimento profissional.

Variáveis	Média	Desvio
Instalações físicas.	4,27	2,19
Disponibilidade de recursos para trabalhar.	5,63	1,43
Bom relacionamento com a chefia e colegas de trabalho.	5,81	1,32
Possibilidade de ascensão profissional.	5,54	1,57
Salário competitivo.	5,45	1,43
Complexidade e variedade de tarefas.	4,63	1,85

Fonte: Dados da pesquisa.

Além destes elementos, os participantes destacam a importância de ter incentivos voltados para treinamentos e cursos, possibilidade de participar das decisões estratégicas, possibilidade de promoção (teoria da burocracia), planos de carreira (teoria da burocracia) e reconhecimento do trabalho (teoria das relações humanas). Para os participantes (Tabela 12),

o elemento que contribui para a perda de produtividade no desenvolvimento de tarefas é a falta de reconhecimento do esforço e da dedicação, considerando uma escala decrescente de 8 a 1, sendo o primeiro o mais relevante. Os outros dois elementos em destaque são: falta de autonomia, em função de regras e hierarquias, perspectiva contrária às concepções taylorista e burocrática de divisão de trabalho, e recompensas desiguais para colegas de mesma função, o que evidencia que o princípio da equidade da teoria clássica de Fayol é de grande relevância para o trabalhador.

Tabela 8 - Contribuição para uma eventual perda de produtividade.

Variáveis	Média	Desvio
Pressão e cobranças excessivas da chefia.	4,09	1,81
Falta de harmonia no ambiente de trabalho ou falta de entrosamento com colegas.	6,00	1,73
Problemas de ordem particular e/ou saúde.	5,36	2,33
Dificuldade de acesso às informações ou material de apoio para o trabalho.	5,18	1,32
Falta de autonomia, em função de regras e hierarquias.	6,27	1,67
Recompensas desiguais para colegas de mesma função.	6,18	1,40
Falta de reconhecimento do meu esforço e dedicação.	6,72	1,19

Fonte: Dados da pesquisa.

Como evidenciado nas análises apresentadas, diversos elementos e princípios das teorias que constituem os pilares da administração são ainda hoje utilizados na gestão da empresa em estudo, o que demonstra que os estudos organizacionais fornecem um amplo repertório de concepções acerca das organizações e formas de gerenciá-las.

6 CONCLUSÃO

Os estudos organizacionais vêm passando por constantes (r)evoluções. Embora tenham sofrido diversas críticas, teorias que se consagraram na fase inicial de sistematização e consolidação da ciência administrativa têm sua importância na gestão contemporânea. Quanto ao primeiro objetivo, verificou-se que as teorias organizacionais evoluem de forma não cumulativa, apropriando-se de revoluções em outras áreas do conhecimento, como sociologia, psicologia, biologia etc. e construindo, assim, o seu paradigma. Por haver diversas visões acerca dos fenômenos organizacionais, e não haver uma adoção clara de um único paradigma por meio dos cientistas da área considera-se que as teorias organizacionais encontram-se na fase pré-paradigmática, apresentada por Kühn.

No que tange ao segundo objetivo, incrementar a qualidade do trabalho, com foco nos resultados, práticas participativas de gestão, incluindo trabalho em equipe e autonomia e a delimitação de funções e responsabilidades, de modo a deixar claros cargos e posições aparece em destaque entre os itens analisados, são fatores importantes para melhoria dos processos. Observa-se que essas ações têm relações com alguns princípios da Administração Científica e Teoria Clássica. Além disso, elementos da teoria da burocracia mostraram-se relevantes, como, por exemplo, processo decisório baseado em critérios técnicos e racionais. Do mesmo modo, aspectos da teoria das reações humanas, como a satisfação dos

colaboradores, incluindo um clima de trabalho cordial e cooperativo, e fatores da administração científica, como a utilização de estratégias focadas na redução de custos, como forma de se possibilitar elevação de salários, foram valorizados, tendo sido apontados como os elementos mais importante para gerenciar os colaboradores na organização. Destaca-se, ainda, a questão dos incentivos como prática motivacional para aumento de produtividade.

Desta forma, verifica-se que diversos elementos e princípios das teorias que constituem os pilares da teoria das organizações e, por consequência, da Administração, ainda fazem parte da gestão na contemporaneidade. Embora existam novas teorias organizacionais, assentadas em diferentes paradigmas, que ensejam novas práticas de gestão, as teorias basilares, assentadas no paradigma positivista e com orientação funcionalista, continuam presentes no processo administrativo, servindo de suporte as praticas de gestão contemporânea. Acredita-se, assim, que o sucesso na gestão depende, em grande medida, da capacidade dos gestores de saber utilizar, contingencialmente, as diversas perspectivas oferecidas pelos estudos organizacionais, desde os pensadores do século XIX até as concepções atuais.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.
- BENDIX, R.; FISHER, L. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETZIONI, A. (org) **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1971.
- CLEGG, S.; HARDY, C. Introdução: organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.; C. HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- COELHO, E. C. (Org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e mistos**; Tradução Magda Lopes. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**. Brasília: UNB, 1981.
- DEREK,
- FARIA, J. H. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração**. Curitiba: Juruá, 2007.
- FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GARCIA, F. C. **Repensando o paradigma taylorista na ciência administrativa: um ensaio sobre os primórdios da racionalização do trabalho**. Belo Horizonte: CAD (Tese para professor titular da FACE-UFMG), 1981.
- HALL, R. H. O conceito de burocracia: uma contribuição empírica. In: COELHO, E. C. (Org.). **Sociologia da burocracia**. de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- HOMANS, G. C. As pesquisas na Western Electric. In: BALCÃO, Y. F. (Org.). **Comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- KÜHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. 5.ed. São Paulo: Perspectiva, 1998.

- LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**. 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.
- PUGH, D.; HICKSON, D. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- QUEIROZ, M. I. P. de. **Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva**. São Paulo: T. A. Queirós, 1991.
- RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; C. HARDY, C.; NORD, W. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 1998.
- SILVA, B. **Taylor e Fayol**. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987.
- SIMON, H. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- TAYLOR, F. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- WALTER, S. A.; ROCHA, D. T. A contribuição de Thomas Kühn para a produção científica em administração. In: XII Seminários em Administração, São Paulo, SP. **Anais do XII SEMEAD**, 2009.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1982.