



REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade

www.reunir.revistas.ufcg.edu.br



ARTIGO ORIGINAL: Submetido em: 16.12.2023. Avaliado em: 06.02.2024. Apto para publicação em: 05.04.2024. Organização Responsável: UFCG.

Abordagem Clássica da Administração: uma análise comparativa dos manuais acadêmicos

Classical Management Theory: a comparative analysis of academic handbooks

El Enfoque Clásico de la Gestión: análisis comparativo de libros de texto académicos

Gustavo Henrique Petean

Universidade Federal de Goiás
Av. Bom Pastor, s/n. Areião, Goiás - GO.
<https://orcid.org/0000-0003-1248-6418>
gustah@gmail.com

Leonardo de Oliveira Dresch

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Av. Rio Branco, 1270, Bairro Universitário, Corumbá - MS
<https://orcid.org/0000-0001-7161-9693>
adm.leonardo.dresch@gmail.com

Daniel Teotonio do Nascimento

Universidade Federal da Integração Latino-Americana
Av. Tarquínio Joslin dos Santos, 1000, Polo Universitário,
Foz do Iguaçu - PR.
<https://orcid.org/0000-0002-5872-7320>
daniel.nascimento@unila.edu.br

Elcio Gustavo Benini

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Av. Senador Filinto Müller, s/n, Vila Ipiranga,
Campo Grande - MS.
<https://orcid.org/0000-0002-0949-3062>
elciobenini@yahoo.com.br



PALAVRAS-CHAVE
Organizações.
Taylorismo. Fordismo.

Resumo: A questão orientadora desta pesquisa esteve ancorada em como a abordagem clássica da administração tem sido disseminada nos manuais acadêmicos mais difundidos na área. Com isso, o objetivo foi analisar de qual forma a abordagem clássica da administração é apreendida nos manuais acadêmicos dessa disciplina. Este tema mostra-se relevante por evidenciar aos docentes da área como os manuais abordam a temática auxiliando-os na escolha dos materiais disponíveis. Foram selecionados três manuais amplamente difundidos, nos quais se realizou uma breve caracterização bibliométrica e análise comparativa considerando-se cinco dimensões: i) delimitação da abordagem e quantidade de referências; ii) dimensão histórico-concreta; iii) dimensão político-ideológica; iv) dimensão epistemológica, ontológica e gnosiológica; v) dimensão teórica. Verificou-se que os conteúdos são contextualizados no âmbito do surgimento das organizações e das novas necessidades oriundas da revolução industrial. Notou-se a existência de espaço para críticas; entretanto, talvez seja insuficiente para proporcionar ao acadêmico a compreensão do dimensionamento e da complexidade dos conflitos existentes. Por fim, como similaridade entre os autores, destaca-se a organização didática adotada. Se pode afirmar que, em alguma medida um dos manuais adota uma abordagem científica aguçada no tratamento teórico, enquanto outros dois optam por termos generalistas, aproximando-os ao senso comum. Em síntese, ao mesmo tempo que os manuais tornam a linguagem acessível, contudo, não incentivam os acadêmicos de administração da aproximação aos textos clássicos,

aproximação esta necessária para uma perspectiva mais crítica e científica no campo.

KEYWORDS

Organizations.
Taylorism. Fordism.

Abstract: *The guiding question of this research was how the classical approach to management has been disseminated in the most widespread academic handbooks in the field. With this in mind, the aim was to analyze how the classical approach to management is apprehended in the academic handbooks of this discipline. This topic is relevant because it shows teachers in the area how handbooks approach the subject, helping them to choose the materials available. Three widely disseminated handbooks were selected, in which a brief bibliometric characterization and comparative analysis was carried out considering five dimensions: i) delimitation of the approach and number of references; ii) historical-concrete dimension; iii) political-ideological dimension; iv) epistemological, ontological and gnosiological dimension; v) theoretical dimension. It was found that the contents are contextualized in the context of the emergence of organizations and the new needs arising from the industrial revolution. It was noted that there is room for criticism; however, this may not be enough to provide students with an understanding of the scale and complexity of existing conflicts. Finally, as a similarity between the authors, the didactic organization adopted stands out. It can be said that, to some extent, one of the handbooks adopts a sharp scientific approach in its theoretical treatment, while the other two opt for generalist terms, bringing them closer to common sense. In short, while the handbooks make the language accessible, they do not encourage academic handbooks to approach the classic texts, which is necessary for a more critical and scientific perspective in the field.*

PALABRAS CLAVE

Organizaciones.
Taylorismo. Fordismo.

Resumen: *La pregunta clave de esta investigación fue cómo se ha difundido el enfoque clásico de la gestión en los libros de texto académicos más difundidos en este campo. Teniendo esto en cuenta, el objetivo fue analizar cómo se aprehende el enfoque clásico de la gestión en los libros de texto académicos de esta disciplina. Este tema es relevante porque muestra a los profesores del ramo cómo los libros de texto abordan la materia, ayudándoles a elegir los materiales disponibles. Se seleccionaron tres libros de texto de amplia difusión y se realizó una breve caracterización bibliométrica y análisis comparativo, considerando cinco dimensiones: i) delimitación del abordaje y número de referencias; ii) dimensión histórico-concreta; iii) dimensión político-ideológica; iv) dimensión epistemológica, ontológica y gnosiológica; v) dimensión teórica. Los contenidos se contextualizaron en el marco del surgimiento de las organizaciones y las nuevas necesidades derivadas de la revolución industrial. Se observó que hay espacio para la crítica; sin embargo, ésta puede no ser suficiente para que los alumnos comprendan la magnitud y complejidad de los conflictos existentes. Por último, como similitud entre los autores, destaca la organización didáctica adoptada. Puede decirse que, en cierta medida, uno de los manuales adopta un marcado enfoque científico en su tratamiento teórico, mientras que los otros dos optan por términos generalizados, acercándolos al sentido común. En resumen, aunque los manuales hacen accesible el lenguaje, no incitan a los académicos de la gestión a acercarse a los textos clásicos, lo que es necesario para una perspectiva más crítica y científica en la materia.*

Introdução

A ciência e o ensino da administração, assim como outras áreas do conhecimento, buscam categorizar e organizar afinidades teóricas em escolas, abordagens, movimentos ou correntes. Trata-se de um recurso didático para se explicar o todo por meio das suas partes, induzindo o estudante a uma conexão entre os diversos momentos que contribuíram para que o campo teórico em questão tomasse a forma atual, bem como a sua atuação profissional (Rosa, Souza, Teodoro & Silva, 2022). Dessa forma, os manuais didáticos possuem grande responsabilidade na forma como estruturam e disseminam o conhecimento (Magnin, Faria & Petean, 2021; Dias, Américo, Bernardino & Benini, 2016). São ainda obras basilares na estruturação da carreira do profissional (Pattas & Benevies, 2018).

No campo da educação, o manual didático tem sido amplamente estudado. Considerado um dos principais instrumentos do trabalhador docente moderno, o seu desenvolvimento histórico, de João Amos Comenius até os dias atuais, possibilitou significativo avanço nas forças produtivas educacionais (Benini, 2012; Lancillotti, 2008; Alves, 2006, 2005).

Com efeito, destaca-se algumas pesquisas sobre o objeto manual didático no campo da administração, como o estudo realizado por Lopes (2007), intitulado "Manuais de administração: contribuições e limitações no ensino de teorias em organizações", e o trabalho de Pimentel, Carrieri, Leite da Silva e Lopes (2006), intitulado "Espelho, espelho meu, me diga que teoria uso eu". Embora esses estudos não tenham abordado a escola clássica e científica especificamente, ambos tiveram em comum a análise das abordagens de administração apresentadas em manuais didáticos.

Não obstante, o seu desenvolvimento extraordinário, como qualquer movimento dialético interno nas forças produtivas, foi acompanhado por inúmeras contradições. Inserido no conjunto de propostas que objetivavam “ensinar tudo a todos”, um meio “para que os docentes ensinem menos e os discentes aprendam mais”

(Comenius, 2006, pp. 11-12), os manuais não apenas se tornaram o conhecimento resumido, mas também o conhecimento simplificado¹, no qual o trabalhador docente torna-se dependente e alienado da sua concepção. Como escrevia Comenius (2006), com o manual didático, qualquer um poderia ensinar tudo para todos, mesmo conhecendo muito pouco sobre o assunto ou sobre os pensadores que estão presentes no conteúdo do manual.

Para além da questão da simplificação do conhecimento, uma questão que não pode deixar de ser mencionada é a posição ideológica ou interpretativa do autor do compêndio. Será a sua escrita uma reprodução fiel das ideias do autor? Por meio dela seria possível apreender o contexto, os interesses e mesmo os posicionamentos político-ideológicos dos chamados clássicos da administração? Não estariam os manuais levando os estudantes à naturalização de relações de poder e dominação, à neutralização de produções “científicas”, enfim, reproduzindo uma espécie de fetiche da técnica administrativa, ocultado a sua dimensão de prática política e de exercício do poder?

No ano de 2017, existiam 2.720 cursos na área de administração - considerou-se aqui os cursos nomeados como Administração e/ou Administração de Empresas, grau bacharelado, nas modalidades presencial e a distância, com 783.750 vagas autorizadas (MEC, 2020). Quando se acrescentam outros cursos derivados que se utilizam de teorias administrativas, o campo acadêmico fica ainda mais abrangente.

Nesse contexto, a abordagem clássica da administração, normalmente, envolve dois autores que capitaneiam o momento e a corrente teórica: o engenheiro norte-americano Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e o também engenheiro francês Jules Henri Fayol (1841-1925). Tanto Chiavenato (2014) quanto Motta e Vasconcelos (2013; 2021) e outros compiladores do conhecimento da administração (Daft, 2017; Williams, 2017; Maximiano, 2012; Robbins & Decenzo, 2010; Koontz, Weihrich & Cannice, 2009; Sobral & Peci, 2008) destacam entre a abordagem clássica duas

subcorrentes, a da Administração Científica e a Teoria Clássica. Esses temas são recorrentes e estão presentes, de alguma forma, em todo Projeto Pedagógico de cursos voltados à área da administração.

O problema ao qual este artigo busca responder é: como a abordagem clássica da administração é apreendida nos manuais acadêmicos? Para tanto, em um primeiro momento, utilizou-se de elementos quantitativos descritivos, inspirados em técnicas bibliométricas. Em um segundo momento, utilizou-se de elementos qualitativos para análise comparativa. A análise ancorou-se em cinco dimensões: i) delimitação da abordagem e quantidade de referências; ii) dimensão histórico-concreta; iii) dimensão político-ideológica; iv) dimensão epistemológica, ontológica e gnosiológica; v) dimensão teórica. A seguir, o leitor encontrará a seguinte estrutura expositiva: uma revisão teórica da administração clássica e científica, por meio da exploração contextual e das críticas construídas; os procedimentos metodológicos e, por fim, os resultados analisados e as considerações finais.

Elementos teóricos da pesquisa

Neste tópico, aborda-se a escola clássica da administração, incluindo o movimento da administração científica e da teoria clássica. A apresentação da temática faz-se necessária para apreender as formas que são tratadas nos respectivos manuais. Os manuais subsidiam os elementos do subtópico a seguir. O próximo subtópico, por sua vez, é elaborado com base em autores que redigem uma crítica à teoria clássica.

Antecedentes da administração e a teoria clássica

Maximiano (2012) relaciona os antecedentes da administração com o surgimento das organizações e com a necessidade imperativa dessas em utilizar seus recursos para atingir objetivos específicos. Realiza um resgate histórico

desde o surgimento dos primeiros aglomerados urbanos, em 3.000 a.C., as cidades da civilização suméria até a revolução industrial.

Motta e Vasconcelos (2013, p. 3), com uma postura mais social e crítica em relação a Maximiano (2012), evidenciada pela escolha da abertura da introdução da parte 1 com seu livro com o tópico “o pensamento administrativo como fruto do processo de modernização da sociedade”, atribuem a ascensão do pensamento administrativo à consolidação da lógica de mercado e à consolidação das estruturas burocráticas como forma de organização do trabalho humano com o objetivo inicial de aumentar a produtividade e gerar lucro, o que é exposto ao decorrer do item intitulado “o processo de modernização e consolidação das estruturas burocráticas”. Chiavenato (2003) enumera entre os antecedentes influenciadores: i) filósofos; ii) organização da Igreja católica; iii) organização militar; iv) revolução industrial; v) economistas liberais e vi) pioneiros e empreendedores.

Os antecedentes da administração são abordados pelos diferentes autores com formas distintas de aprofundamento e ênfase, porém é possível identificar muitas convergências e similaridades, expondo fatos históricos como pano de fundo ao relacionar as teorias administrativas, para apresentar a revolução industrial como um grande elemento influenciador da administração e pano de fundo contextual para o nascimento das teorias clássicas.

Maximiano (2012) aponta que as teorias clássicas da administração surgiram em meio ao desafio de entender e fazer funcionar as organizações e sistemas produtivos que se multiplicaram no contexto da revolução industrial. Surgiram autores e teorias com contribuições para o período, entre eles: i) Frederick W. Taylor, com foco na eficiência produtiva através da racionalização das tarefas e redução dos desperdícios; ii) Henri Fayol, papel dos gerentes e funções administrativas; iii) Henry Ford, com a linha de montagem, a padronização e a eficiência dos processos produtivos; iv) Max Weber,

discutindo a autoridade burocrática e o tipo ideal de burocracia (organização como uma máquina burocrática).

Crítica à abordagem clássica da administração

Em uma perspectiva crítica, segundo Faria (2011, p. 27), a abordagem clássica da administração desenvolveu-se a partir de uma conjuntura de condições econômicas propícias, que levaram a uma nova forma de gerenciamento da produção e do tratamento dos excedentes. Essa realidade fez surgir ganhos oriundos da economia de escala (Petean, Benini & Nemirovsky, 2021), que tornaram possível baratear custos e preços, levando o mercado e o desenvolvimento industrial a um processo de concentração monopolista cuja pequena concorrência e relativa estabilidade acabaram por fazer emergir a função de planejamento e, conseqüentemente, separando os pensadores dos executores do processo de trabalho. As ponderações postas por Faria (2011) estão presentes no texto de Taylor (2006):

O grande aumento de salário que acompanha este sistema de administração eliminará na maior parte a questão dos salários como fonte de divergência. Mais do que outras causas, porém, a estreita e íntima cooperação e o contrato pessoa constante entre as duas partes tenderão a diminuir os atritos e descontentamentos. É difícil para pessoas, cujos interesses são comuns e cujo trabalho, lado a lado, visa à realização do mesmo fim, manter disputas durante muito tempo.

O baixo custo da produção, que resulta do grande aumento de rendimento, habilitará as companhias que adotaram a administração científica e, particularmente, aquela que a instituíram, em primeiro lugar, a competir melhor do que antes e, com isso, ampliarão seus mercados, seus homens terão constantemente trabalho, mesmo em tempos difíceis, e ganharão maiores salários, qualquer que seja a época.

Isto significa aumento de prosperidade e diminuição de pobreza, não somente para os trabalhadores, mas também para toda a comunidade (pp. 102-103).

A passagem extraída de Taylor (2006) evidencia a sua perspectiva de desenvolvimento

industrial promovido pela administração científica, e, explicita que este movimento sobressairá as organizações que melhor competir. Sabe-se que este movimento não está pautado exclusivamente na eficiência organizacional e sim, tantos outros fatores que tendenciam à concentração monopolista, como expresso por Faria (2011).

Se observa em Taylor (2006) a justificativa da implantação da Administração Científica calcada em possíveis resultados. Por sua vez, Tragtenberg (2006, p. 25) afirma que a gênese da teoria geral da administração enquanto organização formal burocrática está no Estado, sendo imperativo examinar essa relação para compreender seus antecedentes. Além disso, é preciso resgatar para essa finalidade o modo de produção asiático até a consolidação do capitalismo, e a afinidade deste último com o ideário das teorias administrativas de Taylor e Fayol.

A base da Organização Científica do Trabalho (OCT), conforme afirma Cutó (1942), é o controle do trabalho, sua concepção, planejamento, domínio técnico até a sua execução, bem como das tarefas administrativas necessárias. Segundo Faria (2011, p. 28) o trabalhador, nessa lógica, deixa de criar o trabalho e passa a se adaptar a ele. Trata-se de uma busca por racionalização e controle, enraizada na criação da administração como ciência.

Taylor (2006), segundo Faria (2011, p. 29), observando o carregamento de lingotes de aço em vagões, desenvolveu um experimento selecionando um trabalhador com os atributos que considerava desejáveis e observou seu trabalho decompondo-o em várias operações e definindo os melhores movimentos (redução da fadiga). Esses movimentos eram cronometrados e monitorados por uma supervisão, e uma parte oriunda do ganho por eficiência era dada ao trabalhador. As principais críticas tangem à alienação do trabalhador ao trabalho subordinada aos interesses do capital. As similaridades do trabalho de Taylor e de Ford levam alguns autores a discuti-los nas mesmas seções, como fez Faria (2011), mas a diferente temporalidade induz a alguns manuais a tratar os autores em seções distintas.

Segundo Faria (2011, p. 64), Fayol (2006)

complementa no âmbito administrativo as concepções de Taylor e Ford dadas no âmbito da produção. O autor introduz na literatura de gestão, partindo da concepção de uma forma universal de funcionamento das organizações, as funções administrativas. Grande parte das contribuições teóricas posteriores na área da gestão focaram em aperfeiçoá-las.

Cunha e Guedes (2017), discutindo a recepção do ideário marxista pelo pensamento administrativo, destaca que o conteúdo das ideias de Marx chegara em solo norte-americano por vias distintas, mas principalmente por meio dos artigos publicados pelo jornal *New York Tribune* (1852-1861). Taylor, em sua obra *Princípios da Administração Científica*, revela indiretamente ter tido contato com ecos distantes das ideias marxistas, tratando a questão do conflito do capital e do trabalho como animosidade entre empregadores e empregados oriunda de um mal-entendido, uma vez que “os verdadeiros interesses de ambos são um único e mesmo” (Taylor, 2006, p. 25).

Cunha e Guedes (2017) afirmam que Fayol, diferente de Taylor, assume a existência do conflito entre o capital e o trabalho, porém o trata como uma questão social, sugerindo no âmbito das organizações industriais a existência de meios paliativos para promover uma relativa e transitória “paz industrial”.

A pesquisa Hoxie, organizada pelo Senado Norte Americano, consistiu na primeira crítica sistematizada à administração científica. Foi conduzida pelo professor Hoxie e tinha como objetivo investigar os tumultos e greves lideradas por operários, trazendo em discussão a exploração do trabalhador por meio do estabelecimento de elevados padrões de rendimento. Devido a esse trabalho, foi proibida a utilização de cronômetro e do pagamento de incentivos (Chiavenato, 2003).

Braverman (1987), no contexto de Ford, afirma que, apesar da reação de repulsa natural do trabalhador à linha de montagem, esse sistema de produção acabou por conquistar e destruir todas as demais formas de organização do trabalho. À

medida que a vantagem concorrencial se ampliava em relação ao restante da indústria automobilística, forçava-a a utilizar essa organização e submetia os trabalhadores através do desaparecimento das organizações do trabalho alternativas.

Nesse contexto de análise crítica das teorias, todos os manuais selecionados dedicaram parte dos seus textos para discutir críticas à Administração Científica e a Teoria Clássica, até mesmo em virtude do estabelecimento de vínculo contextual para o nascimento das teorias humanistas e comportamentais da administração.

Elementos metodológicos da pesquisa

Em virtude da elevada quantidade de manuais (físicos) de Administração disponíveis nas bibliotecas brasileiras, este artigo delimitou o estudo na biblioteca central da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, na cidade de Campo Grande/MS, realizando uma busca sistematizada, por meio de parâmetros pré-definidos, para identificar os autores mais utilizados no âmbito das Teorias da Administração.

A opção por delimitação de parâmetros utilizando-se o número de obras disponíveis na biblioteca inspira-se na nota técnica 023 do ano de 2015, que forneceu esclarecimentos sobre o Instrumento de Avaliação de Cursos de Graduação presencial e a distância (MEC, 2015). Essa norma estabelece que é avaliado com conceito 5 o curso que disponibiliza no mínimo um exemplar para uma obra bibliográfica para o número máximo de 5 vagas ofertadas anualmente para o referido curso, conforme consta nas referências básicas da ementa da disciplina. Dessa forma, optou-se por critérios de quantificação desses exemplares.

A pesquisa, de inspirações bibliométricas (Dias, Coura, Athayde, Farias & Demo, 2019; Silva, Casarotto & Benini, 2018), foi realizada nas seguintes etapas: i) acesso ao sistema Pergamum da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul e consulta pela expressão “Teoria Geral da Administração”; ii) filtro de resultados para biblioteca central de Campo Grande/MS; iii)

verificação da quantidade de exemplares por obra; iv) contagem de frequência de exemplares por autor, selecionando os três autores com maior número de exemplares e as três obras mais representativas destes.

A busca inicial, realizada no mês de fevereiro de 2018, obteve 47 obras. Aplicou-se o filtro de

delimitação física, com disponibilidade para a Biblioteca de Campo Grande/MS. Após esta delimitação a amostra foi reduzida para 17 obras. O número de exemplares disponíveis para as respectivas obras foi devidamente levantado e consta na Tabela 1 e aglutinado em uma contagem de frequência por autor expostas na Tabela 2.

Tabela 1

Manuais de administração disponíveis na biblioteca da UFMS – Campo Grande/MS e quantidade de exemplares

N.	Obras (manuais)	Ex.
1	Bernardes, C.; Marcondes, R. C. (2010). <i>Teoria geral da administração: gerenciando organizações</i> . 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Saraiva.	1
2	Chiavenato, I. (1979a). <i>Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração</i> . Vol. 1, 2. ed. rev. São Paulo: McGraw-Hill.	4
3	Chiavenato, I. (1979b). <i>Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas</i> . Vol 2, 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill.	6
4	Chiavenato, I. (1987a). <i>Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração</i> . Vol. 1, 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.	15
5	Chiavenato, I. (1987b). <i>Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas</i> . Vol. 2, 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill.	1
6	Farias, G. P. De (1979). <i>Teoria geral da administração: uma introdução</i> . São Paulo: Atlas.	5
7	Lacombe, F. J. M. (2009). <i>Teoria geral da administração</i> . São Paulo: Saraiva.	1
8	Maximiano, A. C. A. (2005). <i>Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital</i> . 5. ed. São Paulo: Atlas.	5
9	Maximiano, A. C. A. (2008). <i>Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital</i> . 6. ed. São Paulo: Atlas.	2
10	Maximiano, A. C. A. (2012) <i>Teoria geral da administração</i> . 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.	4
11	Motta, F. C. P. (1981). <i>Teoria geral da administração: uma introdução</i> . 9. ed. São Paulo: Pioneira.	4
12	Motta, F. C. P. (1986). <i>Teoria geral da administração: uma introdução</i> . 13. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira.	1
13	Motta, F. C. P. (1987). <i>Teoria geral da administração: uma introdução</i> . 14. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira.	3
14	Motta, F. C. P. (1991). <i>Teoria geral da administração: uma introdução</i> . 16. ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 1991.	3
15	Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. de. (2002) <i>Teoria geral da administração</i> . São Paulo: Cengage Learning.	2
16	Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. de. (2013) <i>Teoria geral da administração</i> . 3. ed. rev. São Paulo, SP: Cengage Learning.	17
17	Oliveira, D. de P. R. de. (2008). <i>Teoria geral da administração: uma abordagem prática</i> . São Paulo: Atlas.	1

Fonte: Sistema Pergamum da biblioteca central da UFMS, elaborado pelos autores.

Conforme a Tabela 1, as 17 obras oriundas da busca somaram 75 exemplares e 9 autores, sendo válido destacar a versatilidade do autor Fernando C. Prestes Motta, com obras tanto individuais como em parceria. O ranking elaborado e exposto na Tabela 2 concluiu com os seguintes autores mais frequentes: i) Chiavenato, Idalberto; ii) Mottaⁱⁱ, Fernando C. Prestes; Vasconcelos, Isabella Freitas Gouveia de; iii) Maximiano, Antonio Cesar Amaru.

A Tabela 1 expõe as obras dos referidos autores em suas diferentes edições, desvelando a aquisição das obras bibliográficas em diferentes períodos. Pode-se inferir que se elas se mantêm na ementa da disciplina, com as devidas atualizações das versões, como recomendado pelo Ministério da Educação (MEC, 2015).

O trabalho parte da hipótese de que quanto maior o número de exemplares disponíveis do autor, maior será sua acessibilidade aos

acadêmicos, fato que possui relação positiva com a influência que a visão destes autores exerce na área de estudo, manutenção destes autores nas ementas e, por consequência, novas aquisições destes materiais.

Tabela 2

Manuais de administração, por autor.

Autores	Ex.
Bernardes, C.; Marcondes, R. C.	1
Chiavenato, I.	26
Farias, G. P. De.	5
Lacombe, F. J. M.	1
Maximiano, A. C. A.	11
Motta, F. C. P.	11
Motta, F. C. P.; Vasconcelos, I. F. G. de.	19
Oliveira, D. de P. R. de.	1

Fonte: Sistema Pergamum da biblioteca central da UFMS, elaborado pelos autores.

Portanto, as obras selecionadas pelos critérios acima descritos foram: i) Chiavenato (2003); ii) Motta e Vasconcelos (2013); iii) Maximiano (2012). As análises são apresentadas na seção seguinte.

Apresentação e discussão dos resultados

Dentre os manuais selecionados, realizou-se a investigação dos backgrounds dos autores. Tal levantamento prévio pode fornecer pistas sobre o contexto em que suas respectivas visões foram estruturadas (Nascimento, Benini & Petean, 2021).

Chiavenatoⁱⁱⁱ possui Doutorado em Administração pela City University of Los-Angeles, nos EUA. Destaca-se pela graduação em filosofia, pedagogia e direito, além da extensa bibliografia com ênfase na área de gestão de pessoas. Atuou como docente e em sua biografia se destaca a presidência do Instituto que leva o seu nome, bem como atuação como conselheiro do Conselho Regional de Administração de São Paulo. Nos endereços digitais consultados, não há especificação sobre as áreas de pesquisa do autor.

Motta^{iv} é professor e possui doutorado (1980) em Administração pela FGV/EAESP e livre-docência (1985) pela USP. Faleceu no ano de 2003.

Durante seu percurso acadêmico, desenvolveu pesquisas na área de estudos organizacionais, cultura organizacional e poder nas organizações. Escreveu em parceria com Isabella Vasconcelos^v, também professora e portadora de dois doutorados, um deles em Administração no ano de 1997, bem como pós-doutorado em 1999. Vasconcelos desenvolve pesquisas nas áreas de estudos organizacionais, com o foco em organizações pós-burocráticas e resiliência organizacional, empreendedorismo sustentável e responsabilidade social. Motta publicou o livro Teoria Geral da Administração: uma introdução, em 1972, e Vasconcelos participou da sua atualização e relançamento em 2002. Em 2021, lançaram a quarta edição, revisitada e a ampliada por Vasconcelos.

Maximiano^{vi} é doutor em 1984 e livre docente em 1989 pela USP, instituição na qual possui vínculo funcional desde 1975. É autor de 13 livros na área de administração e possui interesses de pesquisa em administração de projetos, recursos humanos e administração geral.

Analisando brevemente, é possível verificar uma maior vinculação na atividade docente acadêmica dos dois últimos autores. Comum a todos os autores é a extensa titulação acadêmica. Por outro lado, há uma diversidade de atuação, por parte dos primeiros autores. Chiavenato tem pouca vinculação às universidades, enquanto Motta e Vasconcelos trabalharam em uma organização privada e Maximiano em uma instituição pública.

Esclarece-se que, para fins de organização didática, serão tratadas as expressões manual 1, 2 e 3 para obra de Chiavenato; Motta e Vasconcelos; e Maximiano, respectivamente.

O manual 1 é o com maior número de exemplares disponíveis na biblioteca para consulta. É também o mais extenso, em número de páginas, e com uma importância significativa em prol das teorias clássicas da administração. Para o aprofundamento dessas teorias, o autor dedica dois capítulos e quase 50 páginas, como especificado na Tabela 3. De forma comparativa, é superior ao manual 2, que dedica apenas um capítulo para essa

análise, com aproximadamente 20 páginas. Por fim, é semelhante ao manual 3, que, apesar de dedicar dois capítulos, acrescenta neles elementos da gestão de projetos, concentrando a temática em pouco menos de 30 páginas, como exposto na Tabela 3. Encontra-se no manual 1 o maior número de referências bibliográficas, apesar de utilizar somente citações indiretas aos autores referenciados.

O manual 2 atribui menor discussão sobre a temática abordada pelo trabalho, porém aborda a questão com maior rigor acadêmico entre os manuais, utilizando citações indiretas, inclusive de autores de releitura. Essa afirmação ancora-se na apresentação da Tabela 4 e nos trechos do texto, como na passagem (Motta & Vasconcelos, 2013):

No primeiro capítulo de sua obra, *A administração científica do trabalho*, Taylor, jovem aprendiz em uma fábrica, constata a concentração de poder dos operários especializados e artesão-mestres independentes e decide propor um Sistema que considera mais justos por dar a todos oportunidades iguais de obter colocação profissional. Este princípio está em consonância com a lógica burocrática, estrutura formal que visa reduzir privilégios e marcar a igualdade de todos diante da regra. (p. 36)

Na sequência ao texto acima, Motta e Vasconcelos (2013) apresentam o estudo de Hoxie e as críticas de outros autores. Enquanto no manual 1 o estudo de Hoxie é citado em uma aba à parte do texto e sua referência principal não é contemplada pelo livro, no manual 3 não há sequer a menção a esse estudo.

Tabela 3

Caracterização preliminar das obras

Título	Introdução à Teoria Geral da Administração	Teoria Geral da Administração	Teoria Geral da Administração
Edição	7ª Ed. (2003)	3ª Ed. (2013)	Ed. Com. (2012)
Autoria	Chiavenato	Motta & Vasconcelos	Maximiano
P.	634	428	357
P.do manual sobre Adm. Clássica	Parte III; Cap. 3 e 4; pp. 47 até 95 (48 p.)	Cap. 1; pp. 23 até 41 (18 p.)	Parte II; Cap. 3 e 4; pp. 41 até 68 (27 p.)
Porc. de p. sobre o tema	7,57%	4,21%	7,56%
N. de ref. Bib. do tema	4 + 46 + 32 (82 ref.)	23 ref.	6 + 9 (15 ref.)

Fonte: dados de pesquisa.

O manual 3, que consiste em uma edição compacta, como esperado, é o menor entre os livros analisados. A característica que mais diferencia o manual 3 dos demais é o descolamento da linha temporal, trazendo além de Taylor (1911, *Principles of Scientific Management*, como citado em Maximiano, 2012) e Fayol (1916,

Administration industrielle et générale, como citado em Maximiano, 2012), autores como Peter Drucker (1954, *Administração por Objetivos*, como citado em Maximiano, 2012), Kaplan e Norton (1997, *Balanced Score Card* como citado em Maximiano, 2012) e outros.

Tabela 4

Delimitação da abordagem e quantidade de referências

	Manual de Chiavenato	Manual de Motta e Vasconcelos	Manual de Maximiano
Autores em destaque	Taylor; Fayol	Taylor; Fayol; Ford	Taylor; Ford (Cap. 3) – Fayol; Drucker (Cap. 4)
Autores com contribuições citadas	Gilbreth; Emerson; Ford; Hoxie; Urwick; Gulick.	Frank e Lillian Gilbreth; Gantt; Gulick; Hoxie.	Frank e Lillian Gilbreth; Gantt; Munsterberg; Shewhart Deming; PMBOK (autores); Sloan; Kaplan e

			Norton.
Autores discutidos na contextualização	Gantt; Emerson; Mooney; Barnes; Mooney	Hunt e Sherman; Adam Smith; Hobbes; Bentham; Locke; Weber; Lutero; Huberman; Simon; Marx; Etzioni; Meyer e Rowan; March, Olsen e Weick; Argyris e Schon.	Hampton; Huse e Bowditch; Lawrence e Lorsch; Odiorne; Porter; Robins e Cenzo; Stoner, Freeman e Gilbert Jr. (1)
Manual utiliza citações diretas	Não	Não	Não
Manual utiliza citações indiretas	Sim, o autor extrai os significantes atribuídos aos autores e sintetiza seu significado, muitas vezes trazendo em linguagem atual.	Sim, cita tanto autores criadores das ideias como os de releitura.	Sim ^{vii} , compila ideias e teorias referenciando os autores.

Fonte: dados de pesquisa.

Na Tabela 4, apresenta-se a relação entre os manuais, comparando os autores em destaque, os autores com contribuições que foram citadas ao longo do texto, além dos autores utilizados para a discussão e apresentação da contextualização. Além disso, verificou-se se o manual utilizou de citações diretas e indiretas, especificando como se deu o uso desse recurso.

Conforme notou-se na Tabela 4, entre os manuais acadêmicos as similaridades são maiores que as diferenças, abordando predominantemente os mesmos autores e obras, porém com recursos didáticos e uma influência ideológica diferenciada.

Comparação entre os manuais

Conforme a Tabela 5, que abordou a dimensão histórico-concreta, todos os manuais analisados trouxeram alguma preocupação com a organização temporal dos eventos para fins de auxiliar a contextualização da emergência das ideias e teorias. A organização “didática” foi privilegiada, fato que pode ser constatado com a aglutinação das contribuições de Henry Ford e outros autores cujas obras podem ser consideradas desdobramentos da

abordagem clássica, sendo o manual 3 mais flexível nesse quesito.

Diante das descrições constantes na Tabela 5, se evidencia a exposição dos fatos históricos com diferentes perspectivas pelos autores. Mesmo que os manuais 1 e 3 dediquem maior quantidade de páginas e percentual total do material para a escola clássica, o manual de Chiavenato apresenta o contexto econômico e a tecnologia existente de forma pragmática e atemporal, enquanto Motta e Vasconcelos explicitam a inter-relação da escola clássica da administração com a perspectiva econômica liberal e o incentivo financeiro como elemento essencial da escola clássica. Por sua vez, Maximiano apresenta os dados históricos, contudo não se utiliza de um rigor científico acadêmico.

A tecnologia é tratada de duas formas: i) elemento exógeno, que participa da contextualização e é um dos influenciadores da própria necessidade de se desenvolver tecnologias de controle do trabalho e de gestão organizacional; ii) elemento endógeno, oriundo dos estudos e reflexões dos autores, buscando entender as organizações e aumentar eficiência dos processos produtivos.

Tabela 5

Dimensão histórico-concreta

	Manual de Chiavenato	Manual de Motta e Vasconcelos	Manual de Maximiano
Relação com o contexto econômico	A preocupação do autor é trazer inicialmente aos capítulos um caso introdutório no contexto atual, em que situa o leitor e desenvolve os conceitos da referida escola administrativa buscando aplicação nesse “estudo de caso”. Seu contexto econômico é	Relação com a transformação econômica mundial, primeira e segunda revolução industrial (liberalismo clássico). Os autores destacam em um tópico do texto o incentivo monetário da escola	A parte I (capítulos 1 e 2) foca na contextualização e na organização temporal da administração. No restante do manual, o autor trabalha com breve contextualização

atemporal e pragmático.

clássica.

histórica, sem rigor, focando mais na evolução da discussão do tema.

Relação com a tecnologia existente

Devido à metodologia de apresentação do caso introdutório, o autor induz o leitor no decorrer do texto a compreender tal escola com as tecnologias possíveis hoje. Salvo raras exceções, aponta limitações tecnológicas do período de formulação dessas teorias. Quando o faz, cita em quadros externos ao texto base e não o faz com clareza. “A consequência imediata da Administração Científica foi uma redução revolucionária no custo dos bens manufaturados – em geral de um para dez, e algumas vezes de um para vinte do que haviam custado anteriormente” (p. 67). A digressão acima corrobora o dito anteriormente. Assim, o autor deixa transparecer uma mudança tecnológica sem desvelar a essência das alterações existentes na época histórica da escola estudada.

Descreve as tecnologias empregadas no sistema de produção da Ford. Apresenta também mecanismos (instrumentos) de controle da produção (cronômetro, contagem de peças etc.).

O autor descreve a evolução tecnológica oriunda da administração científica, com foco em processos, chegando à administração clássica e discutindo gestão, gerentes e projetos. Não se atém à estrita cronologia, dando foco nos temas e seus desdobramentos.

Fonte: dados de pesquisa.

Já quanto à dimensão político-ideológica, conforme a Tabela 6, os manuais, de uma forma geral, citam o conflito existente entre a administração e os administrados (empregadores e empregados) por meio de eventos, como o estudo Hoxie citado nos manuais 1 e 2. Todos também destinaram espaço em seus capítulos para discutir as críticas, e o conflito foi destacado.

A Tabela 6 apresenta os manuais em relação aos conflitos entre administração e administrados; conflito entre capital-trabalho; relação da escola clássica com o sistema capitalista e formas de poder e controle. Observa-se que as questões referentes ao conflito entre o capital e o trabalho não são trabalhadas em profundidade em nenhum dos

manuais, e a emergência do sistema econômico capitalista é evocada durante a contextualização como um dos influenciadores do surgimento da administração científica e da teoria clássica da administração. A forma de poder é trabalhada sob a visão de mundo do homem econômico, cujo aumento de remuneração (mesmo que pouco) levaria o trabalhador a atender todos os desejos do empregador. O controle de todos os parâmetros possíveis necessários às execuções das atividades traria aumento de eficiência operacional e, conseqüentemente, maior lucro para as organizações.

Tabela 6

Dimensão político-ideológica

	Manual de Chiavenato	Manual de Motta e Vasconcelos	Manual de Maximiano
Conflito entre administração e administrados	Apresenta um caso, “A administração Científica no Arsenal de Watertown” (p. 74), que expõe que a aplicação dos métodos de Taylor em uma fábrica do exército americano, após três meses, gerou forte resistência e greve por parte dos trabalhadores. O desfecho é interessante, pois com a Primeira Guerra Mundial a demanda por armas e munições aumentou e a produtividade da administração científica se mostrou	O autor cita o estudo Hoxie como forma de clarificar tal conflito. “Hoxie visitou fábricas e procedeu a uma série de entrevistas com operários e dirigentes de empresas que estavam empregando as técnicas da administração científica para julgar a natureza delas. Dirigentes e donos de empresas estavam sendo acusados por sindicatos e associações de	O autor destaca a administração científica como forma de harmonização de interesses entre administração e administrado (claro enfoque defendido na época pelos idealizadores do movimento), resguardando em um item específico das críticas uma indicação de conflito. “A acolhida às ideias de Taylor teve altos e baixos. Na indústria e no governo

	<p>fundamental. “A introdução da Administração Científica no Arsenal foi criticada pela rapidez e pela falta de comunicação com os trabalhadores envolvidos. Hoje, verifica-se que a preparação do exército americano para a participação na Primeira Guerra Mundial foi fundamentais graças à persistência e visão de um general na sua cruzada pela eficiência, apesar de cerrada oposição e das críticas intensas.” (p. 74)</p>	<p>trabalhadores de utilizar essas técnicas para explorar os trabalhadores” (p. 36).</p>	<p>despertava entusiasmo. Entre os trabalhadores, a imprensa e os políticos, provocou reações desfavoráveis” (p. 50). No capítulo 4, capitaneado por Fayol, subentende-se relações harmônicas entre administração e administrados.</p>
<p>Conflito entre capital e trabalho</p>	<p>A digressão da tabela anterior expõe também a relação capital-trabalho, que se utilizou de um aumento de salários para justificar sua instalação. Acrescenta ainda a seguinte passagem: “a luta contra o desperdício — seja de tempo, de esforço, de capacidade instalada, de energia etc. — foi uma de suas principais bandeira” (p. 73).</p>	<p>Os autores relacionam a divisão do trabalho com o aumento da produtividade. Também destacam como as organizações foram simpáticas com o movimento da administração científica, pois trazia benefícios para as organizações, desde a gestão facilitada pelo trabalho padronizado, o agrupamento de tarefas em departamentos, centralização das decisões e a possibilidade de prescrição do trabalho.</p>	<p>O autor não se aprofunda nessas questões, trazendo os autores e suas teorias como movimentos oriundos de uma necessidade social diante da passagem para o século XX e a revolução industrial.</p>
<p>Relação com o sistema capitalista</p>	<p>O autor coloca a Administração Clássica como a base de modernização da teoria administrativa, logo, a base para a modernização do sistema capitalista. “O importante é que a Administração Científica comprovou o fato de que existe uma nova maneira de ganhar dinheiro e que as empresas não têm sabido usar: deixar de perdê-lo” (p. 73).</p>	<p>A abordagem clássica, para o autor, é vista como uma forma de oposição ao “clientelismo e protecionismo do sistema de produção artesanal semi-tradicional” (p. 36).</p>	<p>Manual com visão perfeitamente harmonizada ao sistema capitalista, não discutindo suas particularidades, mas justificando necessidade imperativa do aumento de eficiência para atender ao sistema.</p>
<p>Formas de controle e poder</p>	<p>Forma de controle externa, visando a uma maior produtividade. “Taylor apregoava que a produtividade exigia que a execução fosse dissociada do planejamento, isto é, que fosse baseada no conhecimento tecnológico sistemático” (p. 69).</p>	<p>Controle por: supervisão funcional; estudos de tempos e movimentos; sistema de salários e recompensas.</p>	<p>O autor não aborda conteúdo de forma crítica, buscando em Taylor a afirmação de que “toda a atividade cerebral deve ser removida da fábrica e centralizada no departamento de planejamento” (p. 47). Viés de controle do trabalho através da alienação do saber-fazer exclusivo do trabalhador. O piece-rate system (p. 45) de Taylor também é uma clara expressão da tentativa de transformação dos operários em ferramentas dentro de um processo.</p>

Fonte: dados de pesquisa.

A análise empreendida na Tabela 7 é realizada de forma complementar ao exposto na Tabela 6. As categorias da Tabela 6 indicam os posicionamentos

dos autores e reverberam na Tabela 8. A separação da apresentação em duas tabelas foi uma opção didática dos autores.

Tabela 7

Dimensão epistemológica, ontológica e gnosiológica

	Manual de Chiavenato	Manual de Motta e Vasconcelos	Manual de Maximiano
Concepção de homem	Homem econômico. “Essa visão estreita da natureza humana —o homem econômico — não se limitava a ver o homem como um empregado por dinheiro. Pior ainda: via no operário da época um indivíduo limitado e mesquinho, preguiçoso e culpado pela vadiagem e desperdício das empresas e que deveria ser controlado por meio do trabalho racionalizado e do tempo padrão” (p. 62).	<i>Homo economicus</i> , em que o homem é entendido como racional, “por essa razão pode escolher sempre a melhor alternativa e maximizar os resultados da sua decisão” p. 25.	Concepção do homem como sem incentivos para a melhoria do próprio desempenho (“corpo mole”). Empregados não cumpridores das suas responsabilidades (p. 44).
Relação entre sujeito e objeto no processo de conhecimento	Relação positivista, em que o operário é um sujeito sem nenhum conhecimento, que trabalha unicamente pela recompensa material. Como forma de controle utiliza-se um agente externo que, dotado de conhecimento científico, certifica-se de que o processo de trabalho está sendo executado da melhor maneira possível.	Apresenta a perspectiva do positivista. “A escola clássica considerava a administração uma ciência com princípios próprios, com base, de um lado, na experiência científica e no trabalho, e de outro, no método lógico-dedutivo”. Esses princípios, porém estavam assentados na ideia do <i>homo economicus</i> e, quando mais tarde a Escola de Relações Humanas fez uma crítica implacável dessa ideia simplista da natureza humana, eles caíram por terra” p. 31. Mesmo quando os autores se posicionam na introdução do texto por utilizar umas proposições teóricas que se dividem em enfoque explicativo e enfoques descritivos	Manual apresenta relação positivista, de causa e efeito. Visão própria da gestão e operário e seu trabalho vislumbrado como fruto da gestão (planejamento) e da remuneração (incentivo).
Procedimento metodológico atribuído	Método lógico-dedutivo. Mensura-se o tempo padrão de um grupo seletivo de trabalhadores. Deste deduz que todos os outros devem cumprir a mesma carga de trabalho em um mesmo tempo.	Método dialético.	Método lógico-dedutivo.

Fonte: dados de pesquisa.

Por fim, conforme a Tabela 8, abordou-se a dimensão teórica, constando que os manuais consideraram as organizações como unidades de transformação complexas que exigem milhares de atividades e tarefas, cujo planejamento e controle devem ser separados da execução para aumento da eficiência. Toda a abordagem clássica é conduzida

como uma resposta a uma necessidade imperativa da revolução industrial e do consequente aumento da complexidade produtiva. O sistema de incentivos é baseado na concepção do homem econômico, motivado através de recompensas monetárias.

Tabela 8

Dimensão Teórica

	Manual de Chiavenato	Manual de Motta e Vasconcelos	Manual de Maximiano
Concepção de organização	A organização é concebida como uma máquina. “A organização deve ser arranjada tal como uma máquina. Os	Estrutura de um conjunto de regras que tenham como objetivos comuns os melhores resultados possíveis.	A administração científica vê a organização como uma unidade de produção que aglomera as diversas atividades necessárias a se produzir. Os

		modelos administrativos correspondem À divisão mecanicista do trabalho, em que a divisão do trabalho é a mola do sistema” (p. 90).			clássicos a veem como um “sistema racional de regras e autoridade, que justifica sua existência na medida em que atende ao seu objetivo primário” (p. 57).
Sistema de incentivo	de	Sistema de incentivo financeiro.	Sistema de incentivo monetário.	de	Sistema de incentivo monetário, que fica evidenciado no pagamento por produtividade.
Resultados a serem alcançados	a	Eliminação do desperdício e da ociosidade operária. Redução de custos de produção.	Melhoria nos resultados de produtividade.	de	Acabar com conflitos internos e aumentar a eficiência na produção através da criação de um sistema racional de regras e autoridades.

Fonte: dados de pesquisa.

A Tabela 8 expõe de maneira sintética o entendimento e a organização teórica de cada um dos manuais. Observa-se nesta tabela a maior semelhança entre os manuais dentre todas as tabelas comparativas realizadas. Apreende-se que há convergência na dimensão teórica entre os autores, ainda que haja alguma divergência na categoria foco da teoria, com os manuais 1 e 3 optando por termos generalistas.

Os resultados esperados pelos autores do campo teórico buscam eficiência, seja por meio da redução do desperdício e da ociosidade e/ou aumento da produtividade, seja pela mitigação dos conflitos existentes dentro das organizações industriais entre os empregados e empregadores. O foco da corrente teórica é aplicado e prático, buscando sistematizar conceitos e conhecimentos que levem as organizações a uma maior eficiência operacional.

Considerações Finais

Este artigo discutiu de qual forma a abordagem clássica da administração é trabalhada nos manuais acadêmicos. Optou-se por sistematizar uma forma de busca no acervo de livros da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, campus de Campo Grande/MS. Foram elencados os manuais com maior número de exemplares disponíveis e realizada uma comparação entre eles fundamentada em quatro dimensões, sendo elas: i) delimitação da abordagem e quantidade de referências; ii) dimensão histórico-concreta; iii) dimensão

político-ideológica; iv) dimensão epistemológica, ontológica e gnosiológica; v) dimensão teórica.

Os três manuais elencados foram: Chiavenato (2003); Motta e Vasconcelos (2013); Maximiano (2012). Todas as obras estudadas foram seccionadas para estudo comparativo em relação às abordagens clássicas da administração, sendo possível encontrar similaridades, como principais autores e teorias, além de tópicos destinados às críticas, bem como diferenças, principalmente na organização didática dos conteúdos e nas ênfases dadas.

Pode-se afirmar que, de uma forma geral, os conteúdos são contextualizados no âmbito do surgimento das organizações e de novas necessidades oriundas da revolução industrial. A existência do espaço para as críticas, entretanto, talvez seja insuficiente para proporcionar ao acadêmico a dimensão e a complexidade dos conflitos existentes. Os autores compiladores trabalham em seus textos, com breves exceções, incorporando a ideologia dos autores ao descreverem suas ideias e práticas.

A organização didática e as ênfases constituem-se nas sutilezas que podem ser melhor exploradas no futuro através de técnicas de análise de conteúdo. A organização das teorias diverge, principalmente no manual 3, em que o autor foge do rigor da linha temporal e mescla teorias e autores oriundos de desdobramentos da abordagem clássica, dando maior importância à diversidade do conteúdo do que ao desenvolvimento em si da própria teoria.

Em alguma medida o manual dois adota uma abordagem científica aguçada no tratamento teórico, enquanto o manual um e três opta por termos generalistas, aproximando ao senso comum. Ao mesmo tempo que torna a linguagem acessível, avaliado aqui como positivo, contudo, distancia o acadêmico em administração da perspectiva científica da área.

Referências

- Alves, G. L. (2005). *O trabalho didático na escola moderna: formas históricas*. Editores Associados: Campinas.
- Alves, G. L. (2006). *A produção da escola contemporânea*. Editores Associados: Campinas.
- Benini, E. G. (2012) *Política educacional e educação a distância: as contradições engendradas no âmbito do trabalho docente*. (Tese de Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Campo Grande.
- Braverman, H. (1987). *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Guanabara: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações*, 7. ed. Elsevier: Rio de Janeiro.
- Chiavenato, I. (2014). *Introdução à teoria geral da administração*. 9. ed. Manole: Barueri.
- Chiavenato, I. (2018). Biografia Idalberto Chiavenato. Recuperado de <http://chiavenato.com/institucional/quem-e-idalberto-chiavenato.html>
- Comenius. (2006). *Didática Magna*. Martins Fontes: São Paulo.
- Cunha, E. P., & Guedes, L. T. (2017). Recepções do Ideário Marxista pelo Pensamento Administrativo: da Oposição Indireta à Assimilação Relativa. *Organizações & Sociedade*, 24(82), 432-455. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9240824>
- Cutó, J. M. y (1942), *Organización Científica del Trabajo*, Talleres Gráficos Ibero-Americanos: Barcelona.
- Daft, R. (2017). *Administração*. Cengage Learning: São Paulo.
- Dias, D. T., Américo, J. C. S., Bernardino, G., & Benini, E. G. (2016). Racionalidade Limitada: Uma Análise dos Manuais Didáticos de Teoria Geral da Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 17(2), 217-217. DOI: <https://doi.org/10.13058/raep.2016.v17n2.419>
- Dias, G. A. F., Coura, K. V., Athayde, A. L. M., Farias, J. S., & Demo, G. (2019). A Prestação de Serviços Públicos pelo Governo Eletrônico: Uma Análise da Produção Científica Internacional. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 5(3), 55-74. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.5.3.294>
- Faria, J. H. (2011) *Economia política do poder*. Juruá: Curitiba.
- Fayol, H. (2006). *Administração industrial e geral*. Atlas: São Paulo.
- Koontz, H.; Weihrich, H. & Cannice, M. V. (2009). *Administração: uma perspectiva global e empresarial*. 13. ed. McGraw-Hill: São Paulo.
- Lancillotti, S. S. P. (2008) *A constituição histórica do processo de trabalho docente*. (Tese de Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Educação, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2008.
- Lopes, F. T. (2007) Manuais de Administração: Contribuições e Limitações de Teorias em organizações. In: *Anais do I Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade*, Recife, PE.
- Magnin, L. S. L. T., Faria, J. H., & Petean, G. H. (2021). Avaliação científica e subjetividade: o artigo-comprimido como síntese de uma produção científica alienante. *Gestão & Conexões*, 11(1), 8-38. DOI: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2022.11.1.32632.8-38>
- Maximiano, A. C. A. (2018). *Currículo Lattes - Antonio Cesar Amaru Maximiano* (Acessado em fev. 2018). Recuperado de <http://lattes.cnpq.br/2496969804206964>

- Maximiano, A. C. A. (2012). *Teoria geral da administração*. 2 ed. Atlas: São Paulo.
- MEC. INEP. DAES (2015). *Nota técnica DAES/INEP n° 023/2015*. (Acessado em abr. 2023). Recuperado de https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2015/06/nota_tecnica_n023.pdf
- MEC. (2020). *Cadastro e-MEC de Instituições e Cursos de Educação Superior*. Recuperado de <http://emec.mec.gov.br/>
- Motta, F. C. P. (1972) *Teoria Geral da Administração: uma introdução*. Pioneira Thompson Learning: São Paulo.
- Motta, F. C. P & Vasconcelos, I. F. F. G. (2013) *Teoria geral da administração*. 3 ed. Cengage Learning: São Paulo.
- Motta, F. C. P & Vasconcelos, I. F. F. G. (2021) *Teoria geral da administração*. 4 ed. Cengage Learning: São Paulo.
- Motta, F. C. P. (2018). *Currículo Lattes - Fernando Claudio Prestes Motta*. Recuperado de <http://lattes.cnpq.br/8133080668423376>
- Nascimento, D. T., Benini, E. G., & Petean, G. H. (2021). Determinismo Tecnológico e o Mito da Neutralidade: Reflexões sobre os Desafios na Economia Solidária e na Tecnologia Social Brasileira. *Revista de Gestão e Secretariado*, 12(2), 72-93. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v12i2.1163>
- Pattas, L. D. S., & Benevides, T. M. (2018). Precisamos Falar sobre Carreira e a sua Estruturação para Estudantes de Administração. *RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar*, 10(2), 21-33. DOI: <https://doi.org/10.21714/raunp.v10i2.1783>
- PERGAMUM (2020). *Biblioteca UFMS*. Recuperado de <http://pergamum.ufms.br/pergamum/biblioteca/index.php>
- Petean, G. H., Benini, E. G., & Nemirovsky, G. G. (2021). Trabalho Intensificado e Afastamento do Trabalho: Uma Análise nos Frigoríficos no Estado de Mato Grosso do Sul. *Cadernos EBAPE.BR*, 19(3), 464-479. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120200074>
- Pimentel, T. D.; Carrieri, A. de P.; Leite-da-Silva, A. R.; Lopes, F. T. Espelho, espelho meu, me diga que teoria uso eu? *Revista de Administração da FEAD-Minas*, 3(2), 57-74, 2006.
- Robbins, S. & Decenzo, D. (2010). *Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações*. Pearson Prentice Hall: São Paulo.
- Rosa, R. S., Souza, Y., Teodoro, P., & Silva, Y. V. (2022). Regulamentação profissional: formação e prerrogativas de atuação profissional do administrador frente à NBR 14.653-4 – Avaliação de empreendimentos. *Revista de Administração, Sociedade e Inovação*, 8(1), 99-119. DOI: <https://doi.org/10.20401/rasi.8.1.657>
- Silva, H. C. H., Casarotto, E. L., Benini, E. G., & Binotto, E. (2018). Bibliometria em Estudos Organizacionais: O Perfil das Produções em Ecologia das Organizações. *Gestão e Sociedade*, 12(31), 2042-2066. DOI: <https://doi.org/10.21171/ges.v12i31.2297>
- Sobral, F. & Peci, A. (2008). *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson Prentice Hall: São Paulo.
- Taylor, F. W. (2006). *Princípios de administração científica*. Atlas: São Paulo.
- Tragtenberg, M. (2006). *Burocracia e ideologia*. 2 ed. Editora UNESP: São Paulo.
- Vasconcelos, I. F. F. G. (2018). *Currículo Lattes - Isabella Francisca Freitas Gouveia de Vasconcelos* (Acessado em fev. 2018). Recuperado de <http://lattes.cnpq.br/9754410711541612>
- Williams, C. (2017). *ADM: Princípios de Administração*. Cengage Learning: São Paulo.

ⁱ Ao realizar um certo grau de simplificação e de objetivação do trabalho didático, o manual possibilitou a queda dos custos da instrução pública. Com isso, atendeu a um pré-requisito necessário à universalização do ensino. Tornou-se esse instrumento, então,

o “ponto central” de uma “questão” que, em última instância, tocava a “remuneração conveniente” dos mestres e os “subsídios” necessários à formação dos “filhos dos mais pobres” (Alves, 2005, p. 66).

ⁱⁱ As obras individuais de Fernando C. Prestes Motta foram desconsideradas para fins de análise, uma vez que a visão do autor é contemplada também na obra que publica em parceria com Isabella Freitas Gouveia de Vasconcellos.

ⁱⁱⁱ O autor, ao contrário dos demais, não possui cadastro do seu currículo na plataforma Lattes, do CNPq. As informações foram obtidas através do sítio eletrônico “<http://chiavenato.com/institucional/quem-e-idalberto-chiavenato.html>”. Em atualização em dezembro de 2023, este sítio não se encontrava mais disponível para acesso. Há indicações de novos sítios eletrônicos disponíveis nos endereços “chiavenato.com.br” e “chiavenato.online”, contudo, faz-se referência ao Instituto Chiavenato, com a disponibilidade e comercialização de cursos e redirecionamento para plataformas de conteúdo e grupos de estudo. Há também o link do autor na editora Atlas, do grupo GEN, “grupogen.com.br/chavenato”, com as bibliografias atualizadas do autor. Destaca-se que o livro de Teoria Geral de Administração, em sua 8ª edição, passou a ser comercializado em dois volumes.

^{iv} <http://lattes.cnpq.br/8133080668423376>

^v <http://lattes.cnpq.br/9754410711541612>

^{vi} <http://lattes.cnpq.br/2496969804206964>

^{vii} Maximiano (2012), embora utilize citações indiretas aos autores, não as realiza nos moldes da NBR 10520.