

# PERMANÊNCIA DAS TEORIAS CLÁSSICAS NAS ORGANIZAÇÕES: UMA ANÁLISE DA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE TAYLOR, FAYOL, MAYO E MCGREGOR

Jefferson Vieira de Góes<sup>1</sup>

Victor Ramon Oliveira Moraes<sup>2</sup>

Kaio Lucas da Silva Rosa<sup>3</sup>

Deise Luiza da Silva Ferraz<sup>4</sup>

## RESUMO

As teorias clássicas da administração do início do século XX permanecem como um arcabouço conceitual ativo na produção científica, demonstrando notável capacidade de adaptação e ressignificação. Este estudo investiga a permanência dos referenciais teóricos de Taylor, Fayol, Mayo e McGregor na literatura acadêmica. Mediante análise bibliométrica (realizada com o software R) de um corpus de 22 artigos indexados na Web of Science, foi possível evidenciar a herança desses referenciais: o taylorismo se reatualiza no debate sobre digitalização, controle algorítmico e produtividade, enquanto as contribuições de Fayol, Mayo e McGregor sustentam discursos sobre liderança, motivação e cultura organizacional. Os resultados apontam para uma persistência que transcende a mera referência, indicando uma reelaboração ativa desses fundamentos para explicar e intervir em fenômenos organizacionais contemporâneos. Ao discutir a permanência dessas abordagens no campo da administração, o artigo contribui para o debate sobre os limites do conhecimento administrativo, reforçando a necessidade de uma reflexão crítica sobre sua influência histórica na ciência e nas práticas das organizações.

**Palavras-Chave:** Administração; Teoria; Organização do trabalho; Taylor; Fayol; Mayo; McGregor.

## PERMANENCIA DE LAS TEORÍAS CLÁSICAS EN LAS ORGANIZACIONES: UN ANÁLISIS DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA SOBRE TAYLOR, FAYOL, MAYO Y MCGREGOR

## RESUMEN

Las teorías clásicas de la gestión de principios del siglo XX siguen siendo un marco conceptual vigente en la literatura científica, demostrando una notable capacidad de adaptación y resignificación. Este estudio investiga la persistencia de los marcos teóricos de Taylor, Fayol, Mayo

<sup>1</sup>Doutorando em Administração – CEPEAD/FACE/UFMG.

<sup>2</sup>Mestre em Administração – CEPEAD/FACE/UFMG.

<sup>3</sup>Doutorando em Administração – CEPEAD/FACE/UFMG.

<sup>4</sup>Doutora em Administração; Coordenadora do Núcleo de Estudos Críticos Trabalho e Marxologia (NEC-TraMa); Professora Associada - FACE/UFMG.

y McGregor en la literatura académica. Mediante un análisis bibliométrico (realizado con el software R) de un corpus de 22 artículos indexados en la Web of Science, fue posible destacar el legado de estos marcos: el taylorismo se actualiza en el debate sobre la digitalización, el control algorítmico y la productividad, mientras que las contribuciones de Fayol, Mayo y McGregor sustentan los discursos sobre liderazgo, motivación y cultura organizacional. Los resultados apuntan a una persistencia que trasciende la mera referencia, indicando una reelaboración activa de estos fundamentos para explicar e intervenir en los fenómenos organizacionales contemporáneos. Al analizar la persistencia de estos enfoques en el ámbito de la gestión, el artículo contribuye al debate sobre los límites del conocimiento administrativo, reforzando la necesidad de una reflexión crítica sobre su influencia histórica en la ciencia y las prácticas organizacionales.

**Palabras clave:** Administración; Teoría; Organización del trabajo; Taylor; Fayol; Mayo; McGregor.

#### **PERMANENCE OF CLASSICAL THEORIES IN ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS OF SCIENTIFIC PRODUCTION ON TAYLOR, FAYOL, MAYO AND MCGREGOR**

#### **ABSTRACT**

The classical theories of administration from the beginning of the 20th century remain as an active conceptual framework in scientific production, demonstrating a remarkable capacity for adaptation and resignification. This study investigates the persistence of the theoretical frameworks of Taylor, Fayol, Mayo, and McGregor in academic literature. Through a bibliometric analysis (conducted with R software) of a corpus of 22 articles indexed in the Web of Science, it was possible to demonstrate the legacy of these frameworks: Taylorism is being updated in the debate on digitalization, algorithmic control, and productivity, while the contributions of Fayol, Mayo, and McGregor support discourses on leadership, motivation, and organizational culture. The results point to a persistence that transcends mere reference, indicating an active re-elaboration of these foundations to explain and intervene in contemporary organizational phenomena. By discussing the permanence of these approaches in the field of administration, the article contributes to the debate on the limits of administrative knowledge, reinforcing the need for a critical reflection on their historical influence on science and organizational practices.

**Keywords:** Administration; Theory; Work Organization; Taylor; Fayol; Mayo; McGregor.

#### **INTRODUÇÃO**

As modificações no próprio modo de produção e nas relações de subordinação do trabalho ao capital são orientadas pela geração de mais-valor, isto é, pela exploração do trabalho, enquanto conteúdo e finalidade primordiais do capitalismo (Marx, 2012). É segundo esse movimento e sua complexificação que se forjam teorias sobre organização e controle do

trabalho destinadas a legitimar e operacionalizar a dominação de classe. Com seu aparato, o gerenciamento e a administração também possuem uma competência histórica na elaboração de um corpo de conteúdo que reproduz e sofisticava mecanismos de subordinação do trabalhador (Braverman, 1981). A administração, de tal modo, revela-se como expressão do antagonismo de classes, pois a função de direção, embora necessária para organizar o trabalho, encontra-se condicionada pela dominação de classe (Marx, 2017; Paço Cunha, 2018). De Frederick Taylor a Douglas McGregor, as teorias do management, variando em seus realces, continuamente reproduzem o pressuposto e as condições de opressão do homem pelo homem (Tragtenberg, 2006).

O pensamento administrativo como campo de conhecimento científico próprio data do início do século XX, e sua forma idealizada passa do modelo clássico/gerencial às correntes “humanizadas”, apresentando, assim, diferentes contribuições para a formação de um aparato voltado à organização e ao controle do trabalho com fins de valorização do valor. Taylor (1990) empiricamente sistematizou um aparato explicativo de separação entre concepção e execução, para o controle rigoroso do tempo e movimentos e na busca de eficiência. Avançando nesse escopo, Fayol (1989) ampliou o enfoque para a empresa como totalidade, definindo funções administrativas integradas de planejamento, organização, comando, coordenação e controle; ou seja, disciplinando de modo gnosiológico a função do capitalista como modo de garantir o controle da transferência de tal função ao corpo de trabalhadores especializados que emerge do movimento de expansão da subsunção do trabalho ao capital. Em contraste com essas abordagens, Mayo (1933), na Teoria das Relações Humanas, incorporou aspectos psicossociais e a importância da cooperação grupal para o alcance dos objetivos produtivos. McGregor (1960), por sua vez, seguindo a mesma linha de pensamento, contrapôs os modelos coercitivos de gestão a modelos que atuam sobre a desmotivação do trabalhador como produto de um trabalho heterogerido cerceador de sua criatividade, integrando ganhos de intensificação do trabalho via metas individuais e organizacionais.

Apesar da aparente evolução e diversificação, o arcabouço teórico construído no início do século XX e classicamente identificado em Taylor, Fayol, Mayo e McGregor, confere à administração um caráter social restritamente relacionado à manutenção dos modos de

organizar e de controlar o trabalho na continuidade do modo de produção capitalista. Este artigo parte, portanto, do interesse em investigar como esses referenciais são atualizados, reinterpretados ou mantidos na produção acadêmica recente, oferecendo subsídios para uma reflexão crítica sobre as continuidades e as discontinuidades do pensamento administrativo e fomentando um debate urgente sobre alternativas emancipatórias.

Considerando que a produção acadêmica exerce influência concreta sobre as práticas organizacionais (Barros; Carrieri, 2015; Cavedon; Ferraz, 2005), este estudo investiga a permanência dos referenciais teóricos de Taylor, Fayol, Mayo e McGregor na literatura acadêmica. Para tanto, realiza-se uma análise bibliométrica orientada pelo protocolo de Scoping Review (Arksey; O'Malley, 2003), considerando inicialmente as teorias do mainstream como temática central das publicações e, em um segundo momento, enquanto referencial teórico mobilizado nos estudos. A busca foi realizada na base Web of Science e os dados foram tratados com o uso do software R, por meio do pacote Bibliometrix e da interface Biblioshiny. Foram analisadas a produção anual, as referências citadas, a co-citação e as palavras-chave mais frequentes. Em seguida, realizou-se uma análise de 22 artigos selecionados com base em critérios de relevância teórica, acesso aberto e centralidade dos autores no texto, com o objetivo de compreender como os referenciais de Taylor, Fayol, Mayo e McGregor são utilizados e atualizados nos estudos acadêmicos recentes.

Os resultados apontam para uma constante e adaptável influência dos referenciais clássicos, evidenciando que Taylor permanece com primazia nas produções sobre controle, eficiência e produtividade, agora reatualizado sob o rótulo de “taylorismo digital”. De forma complementar, as contribuições de Mayo e, sobretudo, McGregor mantêm-se vigentes em estudos comportamentais, sendo mobilizadas para legitimar modelos de liderança, motivação e gestão de pessoas que, sob uma roupagem atualizada, perpetuam a busca por eficiência e integração subordinada. A análise traz à tona que, longe de serem mera relíquia, esses referenciais são reivindicados e ressignificados para explicar e intervir em fenômenos organizacionais contemporâneos, desde o trabalho em plataformas digitais até a gestão de conflitos, sinalizando sua operacionalidade histórica para as relações de trabalho no capitalismo atual.

Este artigo estrutura-se em oito seções subsequentes à introdução. A segunda seção, “O Lugar das Teorias Clássicas”, situa historicamente o pensamento administrativo como expressão da dominação de classe no capitalismo, contextualizando o surgimento das teorias que serão analisadas. A terceira seção, “Administração Científica”, examina os fundamentos tayloristas da dissociação entre concepção e execução, analisando a gestão científica como tecnologia de controle temporal e intensificação produtiva. A quarta seção, “Teoria das Relações Humanas”, analisa a inflexão de Elton Mayo rumo aos fatores psicossociais, destacando o papel dos grupos informais e da cooperação na eficiência produtiva. A quinta seção, “Abordagem Comportamental”, analisa a dicotomia entre Teoria X e Teoria Y de McGregor, problematizando as formas de controle baseadas em motivação e integração entre objetivos individuais e organizacionais.

A sexta seção, “Metodologia”, detalha o protocolo de Scoping Review adotado, com ênfase nas estratégias de busca na Web of Science e nos critérios de seleção que orientaram a construção do corpus documental. A sétima seção, “Teorias Clássicas na Produção Acadêmica”, apresenta os resultados da análise, mapeando a presença e os modos de mobilização dos referenciais teóricos na literatura recente. Há subseções dedicadas ao quantitativo de produção anual, principais referências citadas, palavras-chave mais utilizadas e análise crítica da permanência de Taylor e dos demais autores. Por fim, “À guisa de algumas considerações” sintetiza as evidências de continuidade e reinterpretação teórica, reforçando o caráter não neutro do conhecimento administrativo na reprodução das relações de exploração do trabalho.

## **O LUGAR DAS TEORIAS CLÁSSICAS**

A categoria trabalho, em sua universalidade, expressa a atividade humana de mediação sociometabólica entre o homem e a natureza: o ser humano transforma a natureza utilizando instrumentos que potencializam suas capacidades para criar valores de uso necessários à reprodução da vida e, ao mesmo tempo, é transformado ao se exteriorizar na objetivação dos produtos do seu trabalho (Marx, 2004); porém, na particularidade do modo de produção capitalista, como aponta Marx (2012), esse metabolismo opera por meio da separação entre os produtores, os meios de produção e o produto do trabalho. Essa cisão histórica converte a força

de trabalho humana em uma mercadoria singular: aquela que, ao ser vendida pelo trabalhador como sua única propriedade, é consumida pelo capitalista pela sua capacidade de produzir. Essa transformação, como destaca Ferraz (2022), representa uma profunda inflexão na atividade sócio-produtiva humana, na qual as capacidades corpóreas e mentais dos trabalhadores são consumidas pelos proprietários dos meios de produção e convertidas em valor, em favor da valorização do capital.

Enquanto forma coletivizada, a produção capitalista é marcada pelo papel de um mesmo capital particular ocupando, simultaneamente, um número vultoso de trabalhadores no mesmo lugar ou no mesmo campo de atividade, com a mesma finalidade produtiva, majorando a produtividade e a escala do processo de trabalho, e sob o comando do mesmo capitalista que domina o trabalhador, impõe-lhe diligência e uma intensidade laboral determinada conforme a base técnica operante (Marx, 2012). A força de trabalho, assim, assume a forma de mercadoria ao ser vendida pelo trabalhador e consumida pelo capitalista. Este, pela propriedade dos meios de produção, institui uma relação social antagônica fundada na exploração. Dessa forma, pelo trabalho, passa a ser incessantemente reiterada a relação de classe.

À medida que essa forma social-produtiva se desenvolve, o capitalista delega o gerenciamento direto do processo de trabalho a um tipo específico de assalariado. A cristalização sócio-histórica da administração está, assim, vinculada às dinâmicas de aperfeiçoamento e complexificação necessárias às forças produtivas do capital e de organização do trabalho. Como afirma Paço Cunha (2018, p. 51): “com o desenvolvimento do modo de produção capitalista, a função de direção como comando da força de trabalho separado dos trabalhadores propriamente ditos vai se tornando uma condição para esse próprio desenvolvimento”.

Com o desenvolvimento, o capitalista se desfaz da função de supervisão direta e contínua dos trabalhadores isolados e dos grupos de trabalhadores, entregando-a a um tipo especial de assalariado. Do mesmo modo que em um exército, a massa de trabalhadores que trabalha em conjunto sob o mesmo capital precisa de oficiais superiores (dirigentes, gerentes) e suboficiais (contramestres, inspetores, capatazes, feitores), que, durante o processo de trabalho, comandam em nome do capital. O trabalho de supervisão torna-se sua função exclusiva (Marx, 2012, p. 385).

Portanto, longe de ser uma ciência despropositada, o processo constitutivo-ontogenético da administração está intimamente vinculado às necessidades históricas de exploração e valorização do capital. Sob o capitalismo, essa função é refinada e sistematizada como ciência. A trajetória do pensamento administrativo, do modelo clássico/gerencial — com sua ênfase rígida na estrutura formal, liderança autocrática e controle hierárquico (Taylor, 1990; Fayol, 1989) — até as correntes ditas “humanizadas” — que priorizam aspectos psicossociais, liderança participativa e autocontrole (Mayo, 1933; Mcgregor, 1960) — representa um aperfeiçoamento dos mecanismos de extração de mais-valor. Trata-se da sofisticação da gestão da força de trabalho, adaptando as formas de controle para garantir a diligência e a produtividade dos trabalhadores diante de novas contradições, sempre mantendo intacta a relação antagônica fundamental entre capital e trabalho.

## **ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA**

Frederick Taylor foi homem prático e representante teórico de certos interesses classistas, atuou na gerência da força de trabalho, como também na divulgação dessas experiências (Paço Cunha; Guedes, 2017). No final do século XIX e início do século XX, Taylor analisou sistematicamente as condições do trabalho individual e de organização empresarial, isolando cada fator variável e averiguando sua influência (Azevedo, 1974). Em “Princípios de Administração Científica”, Taylor (1990) se debruçou sobre a ineficiência de indústrias nacionais estadunidenses, busca explicá-la pela vadiagem dos trabalhadores e a má administração da organização, e propôs como solução: a divisão entre os que deveriam pensar o processo produtivo (chefes funcionais), os que deveriam executar o trabalho (trabalhadores), e ainda, os que deveriam ocupar certos cargos intermediários relacionados ao monitoramento e controle dos trabalhadores (chefes de disciplina). Além de um estudo rigoroso do tempo e dos movimentos de cada trabalhador pelos chefes funcionais, com vistas à intensificação do ritmo laboral (Taylor, 1990).



No decurso sócio-histórico de desagregação entre execução e concepção do trabalho, e, em meio à uniformização dos meios de produção, os trabalhadores foram reduzidos a operadores de funções simplificadas e padronizadas, atuando de forma substituível (Ribeiro, 2015). Modificações que são acompanhadas da defesa da suposta compatibilidade de interesses entre os patrões e os trabalhadores e da possibilidade da máxima prosperidade em benefício de ambos (Taylor, 1990). Evidentemente, a perspectiva taylorista não poderia se desvencilhar da ideologia à qual estava hipotecada: a ideologia burguesa. O período em que Taylor produziu sua obra magna é marcado por intensa concentração e centralização do capital social total (Marx, 2012), e pela consolidação das organizações monopolistas industriais. O taylorismo surge como um herdeiro da economia vulgar e faz parte de um processo de decadência ideológica que se inicia em 1848. A burguesia estende a apologia do capital a todos os domínios da realidade social, as teorias se tornam relevantes se forem úteis para a reprodução do capital. Como a transição do século XIX ao XX é marcada por um crescimento exponencial de mobilizações dos trabalhadores que acirra a luta de classes e ameaça a acumulação de capital. Não por acaso, Taylor busca negar o antagonismo de classe estrutural da sociabilidade do capital, escamoteando as contradições inerentes ao conflito de classes e obnubilando as tendências de pauperização do trabalho advindas de uma maior produtividade industrial (Paço Cunha, 2020).

## **ADMINISTRAÇÃO CLÁSSICA**

O início do século XX foi berço da teoria clássica de Jules Fayol, a qual fundamentou uma “doutrina da administração” (Godoy, 2010). Fayol avançou no entendimento das empresas como uma síntese de operações ou funções essenciais (técnicas; comerciais; financeiras; de segurança; e contábeis) que reportam a uma função imprescindível e geral: a função administrativa (Lopes, 1974). A qual, no fayolismo, envolve as atividades de planejamento, organização, comando, coordenação e controle (Fayol, 1989).

De forma genérica, Taylor e Fayol coincidem a respeito da questão à qual se lançam: a organização racional do trabalho humano. No entanto, Taylor estudou o trabalho manual, cronometrando os gestos do operário e dando especial enfoque à oficina. Fayol, ampliando o



foco, investigou o imensurável pensamento de direção, teve como ponto de partida a organização do trabalho do diretor-geral e desceu pouco a pouco no nível hierárquico, indo dos chefes de serviço até o contramestre e ao operário. Assim, Taylor focou suas contribuições no processo de execução do trabalho, e Fayol voltou-se aos estudos sobre a organização da empresa como um todo (Leite, 1974).

O ideário fayolista é condicionado por uma crise geral – como salientado com relação à crise de lucratividade com a qual Taylor se deparou – mas também por uma crise particular enfrentada pela França. O setor minerário francês, onde atuava a empresa gerida por Fayol, passava por um período de sublevação das massas operárias e de deflagração de greves em minas. Portanto, Fayol buscava responder a problemas advindos da dinâmica objetiva do sistema econômico naquele estágio de desenvolvimento do capitalismo francês. Fayol vislumbra a resolução para o antagonismo de classe mediante convenções, convênios ou acordos que beneficiassem ambas as classes envolvidas no processo de valorização (Paço Cunha, 2021).

O ideário fayolista, portanto, se aproxima do corporativismo, que tem como pilar fundamental a subordinação das vontades e desejos particulares em função do bem coletivo. Fayol vislumbrava “uma nova era” em que os operários, em coletividade, poderiam negociar em condições de igualdade com o patronato e, além disso, a concorrência exacerbada entre as empresas daria lugar para o consenso coletivo que buscasse um interesse comum para todas as organizações. Essa era idealizada é marcada pela solidariedade dos grupos e mediada por convenções equitativas entre capitalistas e trabalhadores, assegurando paz à operação do sistema capitalista de produção (Paço Cunha, 2021).

## **TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS**

A Georges Elton Mayo é atribuída a alcunha de fundador da Teoria das Relações Humanas, uma abordagem humanista da Teoria Organizacional que se contrapôs à abordagem Clássica, de Fayol, e à Científica, de Taylor (Silva, 2017); e cuja origem está ligada aos estudos de 1924 na fábrica Hawthorne, em Chicago, que buscavam compreender como os fatores e as

condições que compõem o ambiente e o processo laboral influenciam na produtividade do trabalho (Mayo, 1933). Os resultados alcançados possuíram ampla repercussão, indicando que o operariado não deveria ser reduzido a um recurso do processo produtivo, ao invés disso, deveria ser considerado enquanto dotado de uma personalidade complexa; em relação aos demais em uma situação grupal; e sendo motivado não apenas por ambições materiais, mas também, por necessidades de ordem social e psicológica (Cordeiro, 1961).

A partir de suas pesquisas no mundo industrial, Mayo chamou atenção para a profunda assimetria entre as habilidades técnicas (technical skills) e as habilidades sociais (social skills), apontando que as habilidades técnicas eram mais desenvolvidas e valorizadas. Mayo defendeu tanto a importância do desenvolvimento das habilidades sociais (Bertero, 1968), como a importância do aspecto humano das relações entre operários e administradores. Assim, as contribuições de Mayo influenciaram a literatura e, possivelmente, diversas práticas das relações pessoais fabris (Bendix; Fisher, 1991).

Para Mayo, a causa da alienação do trabalho não estaria relacionada diretamente à posse dos meios de produção, e sim às relações de autoridade que se desenvolvem no ambiente organizacional industrial. As relações de autoridade deveriam ser substituídas pela cooperação voluntária (traço característico organizacional identificado por Mayo na Idade Média) para que as relações de produção ocorressem sem conflitos. Os gestores deveriam desenvolver habilidades sociais (persuasão e estímulos pessoais direcionados aos trabalhadores para o atendimento dos objetivos organizacionais). Ademais, como foi supracitado, Mayo chama atenção para a importância dos pequenos grupos de trabalho, da cooperação espontânea, da adaptabilidade, da realização e motivação no trabalho, do exercício de funções sociais e de responsabilidades fundamentais por parte dos indivíduos. Além da satisfação individual, que deve ser aliada aos objetivos laborais vislumbrados pelas organizações (Bendix; Fisher, 1971).

Mayo não rompe com o pensamento taylorista e fayolista, mas baseia-se na mesma lógica de eficiência, com a novidade de ser orientada pela cooperação, segundo a qual os interesses da administração seriam confluentes com os interesses dos operários. O surgimento da escola de Relações Humanas é uma resposta à crescente sindicalização dos trabalhadores e

fortalecimento dos sindicatos, enfatizando a importância da comunicação como uma importante ferramenta a ser utilizada por uma elite administrativa que objetiva a coesão social e organizacional. Por conseguinte, a Teoria das Relações Humanas vincula-se às melhorias e aperfeiçoamentos da comunicação e à psicologização das relações organizacionais e produtivas. Por fim, vale destacar que Mayo não considera a totalidade social, tendo em vista que sua investigação vai sempre se debruçar sobre os indivíduos ou sobre grupos demasiadamente reduzidos (Tragtenberg, 2006).

### **TEORIA X E TEORIA Y (ABORDAGEM COMPORTAMENTAL)**

A Abordagem Comportamental, por sua vez, passou a ser composta a partir da década de 1940. Herdando o ideário da escola de relações humanas e ainda sob a influência da abordagem behaviorista (expressa nas teorias de autores como Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert e Chester Barnard), a Abordagem Comportamental não contornou o psicologismo e o funcionalismo: mediante técnicas como dinâmicas grupais, liderança não-diretiva e o aconselhamento, seguiu dotando a “ideologia participacionista” de legitimidade (De Paula, 2002).

De acordo com Douglas McGregor, o sucesso da administração consiste na capacidade de prever e controlar (adaptação seletiva) o comportamento humano. E, além disso, existem algumas formas de controle e influência social: autoridade, persuasão, “assistência profissional” e conhecimento. O autor aponta que a autoridade não é uma forma de controle compatível com a realidade do moderno processo de produção, e que deve haver uma flexibilidade nas atividades executadas e nas formas de controle empregadas, já que o poder de influenciar pessoas não depende da autoridade, mas da seleção adequada de meios de influência requeridos nas circunstâncias determinadas (McGregor, 1960).

Por fim, vale destacar que McGregor (1960) delinea uma divisão entre as teorias propostas nos Estudos Organizacionais: a Teoria X englobaria as concepções tradicionais de direção e controle (administração científica e clássica). Estas teorias partem do pressuposto de que o homem tem aversão ao trabalho, precisando ser constantemente coagido, ameaçado com

punições e submetido hierarquicamente à autoridade. O autor aponta que os indivíduos são permeados por algumas necessidades, ora egoísticas (autoestima e reputação), ora de autorrealização (desenvolvimento das potencialidades individuais), e que não atender necessariamente a uma necessidade gera motivação, no entanto, quando as necessidades sociais dos homens são frustradas, eles tendem a não cooperar com os objetivos organizacionais.

Por outro lado, a Teoria Y, da qual McGregor (1960) faz parte, busca conciliar os objetivos individuais com os organizacionais (princípio da integração). Nesta concepção, as pessoas não teriam aversão ao trabalho, de modo que o trabalho pode ser uma fonte de prazer ou punição (tudo depende dos estímulos). O compromisso com os objetivos organizacionais por parte do indivíduo é atrelado, na realidade, a recompensas associadas à consecução das atividades. Os indivíduos, se guiados por estímulos corretos, tendem a assumir responsabilidades e a utilizar a criatividade para elaborar soluções para os problemas organizacionais e sociais, e as potencialidades intelectuais dos trabalhadores devem ser exercidas na sua atividade laboral.

Uma apreciação crítica permite compreender a Teoria das Relações Humanas e a Abordagem Comportamental como respostas dos proprietários, também (mas não somente) gestadas no âmbito intelectual, ao surgimento de grandes centrais sindicais norte-americanas. A Escola de Relações Humanas e a Comportamental, portanto, antecipam-se: negam e buscam evitar o conflito de classes com uma ideologia manipulatória, executada internamente mediante o aprimoramento dos padrões de comunicação (Tragtenberg, 2006). É possível afirmar que, na Teoria de Relações Humanas ou na Abordagem Comportamental (apesar dos contrastes em relação à Administração Científica e à Administração Clássica), a psicologização dos problemas do trabalhador “teve como finalidade seu condicionamento fundado no convencimento de que vive no melhor dos mundos, havendo somente casos pessoais a serem tratados ou, quando muito, minigrupos”. Com isso, se escamoteiam referências à totalidade do social” (Tragtenberg, 2006, p. 251).

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa, de caráter exploratório (Triviños, 1987), foi desenvolvida a partir de procedimentos metodológicos orientados pelo Scoping Review (Arksey; O'Malley, 2003), seguido de análise bibliométrica (realizada com o auxílio do software R). A análise bibliométrica foi realizada, em junho de 2022, na base de dados Web of Science e buscou-se por artigos em português, inglês e espanhol. A análise bibliométrica foi conduzida em três fases complementares e articuladas, que não produziram corpus excludentes:

Fase A: identificação de artigos que têm como tema central as contribuições teóricas de Taylor, Fayol, Mayo e McGregor. Para isso, foram utilizadas fórmulas de busca que combinam os nomes e termos relacionados a cada autor, aplicadas às palavras-chave, títulos e resumos dos artigos na base de dados.

Fase B: identificação de artigos que citam os autores Taylor, Fayol, Mayo e McGregor como referência bibliográfica, independentemente de constituírem o foco central do artigo. Para a construção das fórmulas de busca desta fase, foram selecionadas as obras mais citadas de cada autor nos resultados da fase A. Assim, os dados da fase A forneceram a base empírica para identificar quais publicações de cada teórico possuem maior recorrência nas referências bibliográficas, permitindo estruturar uma busca mais precisa e representativa na fase B.

Fase C: realização de uma nova busca que relaciona os autores às temáticas mais recorrentes (palavras-chave mais frequentes) identificadas nas fases anteriores, com o objetivo de aprofundar a análise qualitativa. Para a construção das fórmulas de busca, utilizaram-se os mesmos termos aplicados na fase A, acrescidos do operador booleano (AND) com os principais temas extraídos do corpus das fases A e B. Diferentemente das fases anteriores, na fase C os autores foram agrupados em dois blocos: o primeiro composto exclusivamente por Taylor; e o segundo, por Fayol, Mayo e McGregor. Com isso, em vez de quatro buscas separadas (uma para cada autor), foram realizadas apenas duas, organizadas de acordo com a afinidade temática identificada nas fases anteriores.

Na fase A, buscou-se pela produção científica que tivesse como temática central os próprios autores e suas teorias, por meio da busca em palavras-chave, no título e no resumo dos

artigos. Em seguida, foram filtrados os trabalhos que se enquadram nas categorias da própria base de dados: Business Finance, Business, Economics ou Management. O quadro 1 apresenta as fórmulas de busca e o número de artigos encontrados.

Quadro 1: Fórmulas de busca, nome do *corpus* e nº de artigos encontrados (Fase A)

Fórmula de busca	Nome do <i>corpus</i>	Nº de artigos
"Frederick Taylor" OR taylorism OR "scientific management"	taylor_tema	199
"Henri Fayol" OR fayolism OR "Classical management"	fayol_tema	19
"Elton Mayo" OR "Human Relations Theory"	mayo_tema	21
"Douglas McGregor" OR "Theory X and Theory Y"	mcgregor_tema	7

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Para a realização da fase B, as fórmulas de busca foram definidas a partir das principais obras referenciadas nos artigos identificados na fase A. A análise completa desses dados será apresentada na seção de resultados. Nesta etapa, a busca não foi restrita a nenhuma categoria ou área específica do conhecimento, tendo como objetivo identificar a produção científica que utilizou as contribuições dos autores do mainstream da teoria organizacional (Quadro 2).

Quadro 2: Fórmulas de busca, nome do *corpus* e nº de artigos encontrados (Fase B)

Fórmula de busca		Nome do <i>corpus</i>	Nº de artigos
Autor citado	Trabalho citado		
TAYLOR F OR TAYLOR FW	Scien* Mana*	taylor_ref	462
FAYOL H OR FAYOL HENRI	Gen*	fayol_ref	84
MAYO E	Prob*	mayo_ref	30
MCGREGOR D	Hum* Side Ent*	mcgregor_tref	222

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Posteriormente, seguiu-se com a análise do corpus por meio do software R e do pacote Bibliometrix e sua interface Biblioshiny. Foram analisadas a produção anual (análise descritiva), as referências citadas e a co-citação (análise descritiva e de correlação), e as palavras-chave (análise descritiva e de correlação).

A fase C foi realizada com base nas palavras-chave mais recorrentes identificadas nas fases A e B. A partir delas, conduziu-se uma nova busca com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre a relação entre os autores do mainstream da teoria organizacional e as principais temáticas emergentes nas análises anteriores. As buscas foram realizadas em artigos

publicados em inglês, espanhol e português, filtrados pelas categorias da base de dados Web of Science: Business Finance, Business, Economics ou Management. As fórmulas de busca foram organizadas em dois grupos: o primeiro, centrado em Taylor, associado às temáticas de mudança organizacional, produtividade, relações humanas e digital; e o segundo, reunindo Fayol, Mayo e McGregor, relacionados aos temas de liderança, motivação, cultura e inovação — temas comuns às abordagens desses três autores (Quadro 3).

Quadro 3: Fórmulas de busca, nome do *corpus* e nº de artigos encontrados (Fase C)

Fórmula de busca	Nome do <i>corpus</i>	Nº de artigos
"Frederick Taylor" OR taylorism OR "scientific management" AND "organizational change" OR productivity OR "human relations" OR digital	taylor_C	36
"Henri Fayol" OR fayolism OR "Classical management" OR "Elton Mayo" OR "Human Relations Theory" OR "Douglas McGregor" OR "Theory X and Theory Y" AND leadership OR motivation OR culture OR innovation	fa_el_mac_C	17

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A separação de Taylor e Fayol enquanto procedimento metodológico deve-se a um hiato entre a produção acadêmica que não os tem referenciados conjuntamente, e das principais temáticas relacionadas a Fayol se aproximarem de Mayo e McGregor, e não de Taylor. Após leitura dos resumos dos 53 artigos encontrados na fase C, 22 artigos foram incluídos no *corpus* final por se adequarem aos interesses deste estudo.

Os critérios de exclusão aplicados na seleção dos artigos foram: (1) exclusão de artigos que não abordavam diretamente as teorias de Taylor, Fayol, Mayo ou McGregor; (2) remoção de textos indisponíveis em acesso aberto, garantindo a reprodutibilidade da pesquisa; (3) eliminação de estudos sem indicação teórica sólida sobre as teorias clássicas da administração; e (4) descarte de artigos que se limitavam a abordagens empíricas sem um embasamento conceitual consistente.

Dessa forma, a amostra final foi composta por estudos que efetivamente contribuíram para a compreensão da presença das teorias clássicas na produção científica contemporânea. Estes artigos foram lidos na íntegra e organizados em dois grupos, o primeiro com 11 artigos



que abordam estritamente Taylor e o outro grupo com 11 artigos com foco em Mayo e McGregor – neste grupo o taylorismo, quando aparece, está de forma secundária.

## **TEORIAS CLÁSSICAS NA PRODUÇÃO ACADÊMICA**

### **Quantitativo da produção anual**

Os corpus que consideram os autores e suas teorias enquanto temas (Quadro 1) apontam para um interesse acadêmico em crescimento – mesmo sendo teóricos anteriores à década de 1970. Por exemplo, no período de 2010 a 2019, o número de artigos sobre Taylor aumentou significativamente se considerarmos o período anterior de 1990 a 1999, passando de 33 para 65 (Tabela 1).

Porém, quando consideramos os corpus que partem das referências esses números se diferenciam (Quadro 2). No caso de artigos que referenciam a obra de Taylor observamos uma estabilidade na quantidade entre os anos de 1990 e 2019, estando 40% dos artigos concentrados anteriormente a essa década (Tabela 1). Comparando com o corpus no qual Taylor e taylorismo são tema de pesquisa, há um interesse crescente nessa teoria enquanto tema de pesquisa do que enquanto referência. Uma hipótese se baseia na sedimentação teórica do campo que favorece os pesquisadores a não voltarem aos textos originais, ou até mesmo que não percebam a necessidade de referenciar a teoria tomada como amplamente conhecida.

Diferentemente, no caso dos demais autores (Fayol, Mayo e McGregor), observamos o aumento de artigos que os referenciam, com aumento expressivo no período de 2010 a 2019. O breve período de 2020 a 2022 já sinaliza números próximos ao período anterior, com exceção dos artigos que referenciam Taylor. Por exemplo, para Fayol já são 23 artigos - maior quantidade da série histórica (Tabela 1).

Outro ponto é a presença de um número maior de artigos que referenciam o trabalho de McGregor (222) do que em relação ao de Mayo (30). Porém, observamos o inverso quando esses autores e suas teorias aparecem como temas de estudo (Mayo: 21 artigos e McGregor: 7 artigos) (Tabela 1).

Tabela 1: Produção acadêmica por *corpus* e período

<i>Corpus</i>	Até 1989	De 1990 até 1999	De 2000 até 2009	De 2010 até 2019	De 2020 até 2022	NI	Total
taylor_tema	18	33	47	65	28	8	199
taylor_ref	177 (40%)	88	74	86	34	3	462
fayol_tema	1	2	5	7	3	1	19
fayol_ref	17 (20%)	9	10	22	23	3	81
mayo_tema	2	2	1	7	8	1	21
mayo_ref	5 (17%)	0	3	12	10	0	30
mcgregor_tema	1	0	2	3	1	0	7
mcgregor_ref	83 (37%)	20	19	56	41	3	222
taylor_C	0	6	9	13	8	0	36
fa_el_mac_C	0	2	2	8	5	0	17

NI: Ano não identificado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

Os dados apresentados demonstram que, embora a presença dos teóricos clássicos na produção científica varie ao longo do tempo, seu impacto ainda é significativo. O crescimento recente da citação de McGregor e Mayo sugere uma valorização contínua das abordagens comportamentais na administração, enquanto Taylor e Fayol, apesar de já consolidados, continuam sendo referenciados em estudos que exploram produtividade, eficiência e estrutura organizacional.

Esse movimento indica que a permanência das teorias clássicas não se dá apenas por sua relevância histórica, mas também por sua capacidade de dialogar com desafios organizacionais contemporâneos. Para compreender melhor essa influência, é necessário examinar de que forma essas teorias se articulam com outras abordagens na literatura acadêmica. Na próxima seção, analisamos as principais referências citadas nos estudos, identificando as conexões entre os autores investigados e outros teóricos relevantes para o campo da administração.

### Principais referências citadas

No quadro 4, apresentamos as principais referências utilizadas nos corpus da fase A (teorias como tema). Foram consideradas as referências com valores significativos, que fossem

livros e que tivessem relação com o interesse da pesquisa. As referências sublinhadas serviram de base para a construção das fórmulas de busca da fase B da pesquisa, conforme já apontado no quadro 2.

Para efeitos desta discussão, vale a pena enfatizar o uso descuidado de legados intelectuais por parte de Scott, referindo-se a “antropólogos” não nomeados e negligenciando a indicação de referências. Se a nossa leitura estiver correta, e se a infrapolítica efetivamente estiver se baseando no trabalho intelectual latino-americano, este parece ser um exemplo notável dos sistemas desiguais de intercâmbio no ensino superior que serão considerados mais detalhadamente na próxima seção.

Quadro 4: Principais referências citadas nos *corpus* da fase A

Autor(es)	Título	Citações
<i>Corpus: taylor_tema</i>		
TAYLOR F. W.	<u><i>The Principles of Scientific Management (1911)</i></u>	<u>41</u>
BRAVERMAN H.	<i>Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century (1974)</i>	31
CHANDLER A.	<i>The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business (1977)</i>	11
GUILLEN MAURO F.	<i>Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective (1994)</i>	10
MERKLE JUDITH A.	<i>Management and Ideology: The Legacy of the International Scientific Management Movement (1980)</i>	10
MORGAN G.	<i>Images of Organization (1986)</i>	9
<i>Corpus: fayol_tema</i>		
FAYOL H.	<u><i>General and industrial management (1949)</i></u>	<u>6</u>
WREN DA.	<i>The Evolution of Management Thought (1972)</i>	4
<i>Corpus: mayo_tema</i>		
MAYO A.	<i>The Human Value of Enterprise (2014)</i>	12
GILLESPIE R.	<i>Manufacturing Knowledge: A History of the Hawthorne Experiments (1991)</i>	9
MAYO E.	<u><i>The Social Problems of An Industrial Civilization (1945)</i></u>	<u>8</u>
ROETHLISBERGER F. J.; DICKSON, W. J.	<i>Management and the worker (1939)</i>	8
BRAVERMAN H.	<i>Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century (1974)</i>	5
TAYLOR F. W.	<i>The Principles of Scientific Management (1911)</i>	5
<i>Corpus: mcgregor_tema</i>		
MCGREGOR D.	<u><i>Human Side of Enterprise (1960)</i></u>	<u>4</u>

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir do quadro 4, observam-se indícios de aproximações entre as teorias de alguns autores, por exemplo, Taylor, Braverman, e Mayo. E destacamos a presença do livro “Images of Organization” (1986) de Gareth Morgan em artigos que discutem o taylorismo.

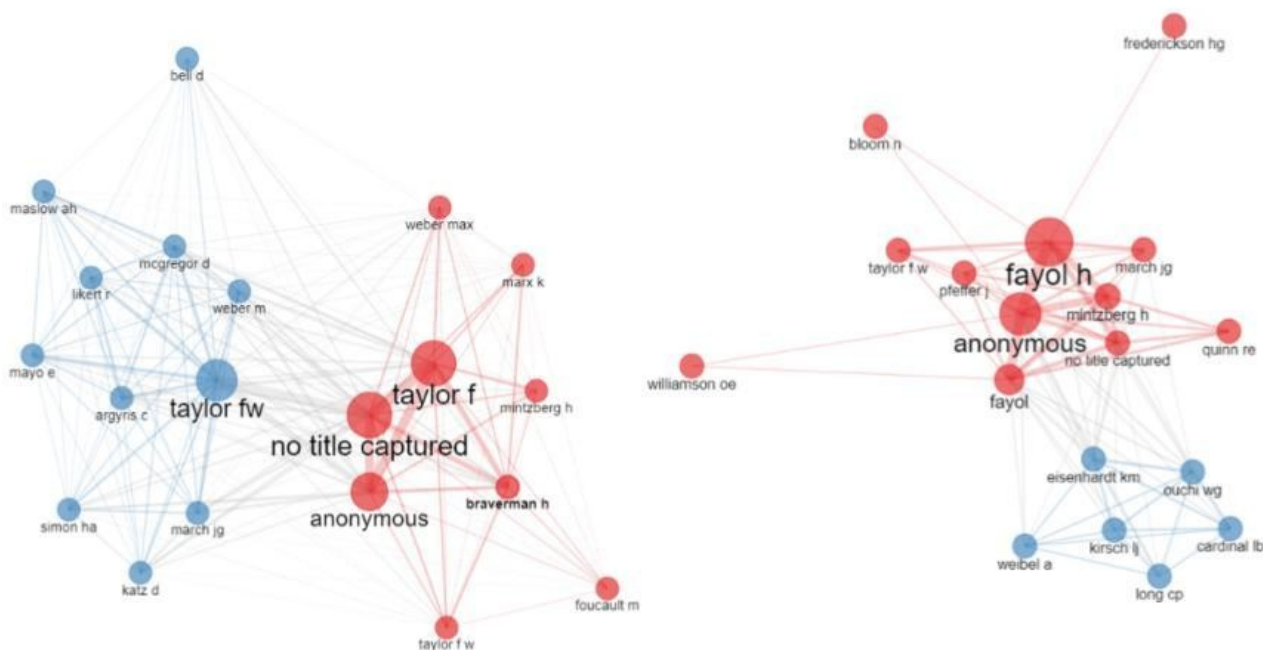
Já, na busca de artigos sobre “Elton Mayo” ou “Human Relations Theory” a referência mais citada foi o livro “The Human Value of Enterprise” (2014) de Andrew Mayo - uma coincidência com o sobrenome de Mayo.

Na fase B da pesquisa, essas aproximações foram refinadas, e observamos os outros teóricos que foram articulados nas referências junto com os autores de interesse deste estudo. Como o número de artigos do corpus da fase B é superior ao tamanho do corpus da fase A, este foi escolhido para ter as co-citações analisadas.

Na figura 1, a análise das co-citações do corpus taylor\_ref e fayol\_ref apresenta uma única aproximação das teorias de Taylor e Fayol, que aparece apenas no corpus de Fayol, divergindo do esperado para essas duas teorias que se aproximam em período histórico, pressupostos, princípios e na forma como são apresentadas no ensino formal de Administração.

Ainda sobre a figura 1, no corpus de Taylor aparece a co-citação com Braverman (como já apontado no quadro 4), McGregor, Mayo (autores de interesse desta pesquisa), e outros teóricos: Max Weber, Maslow, Mintzberg, Karl Marx, e Foucault.

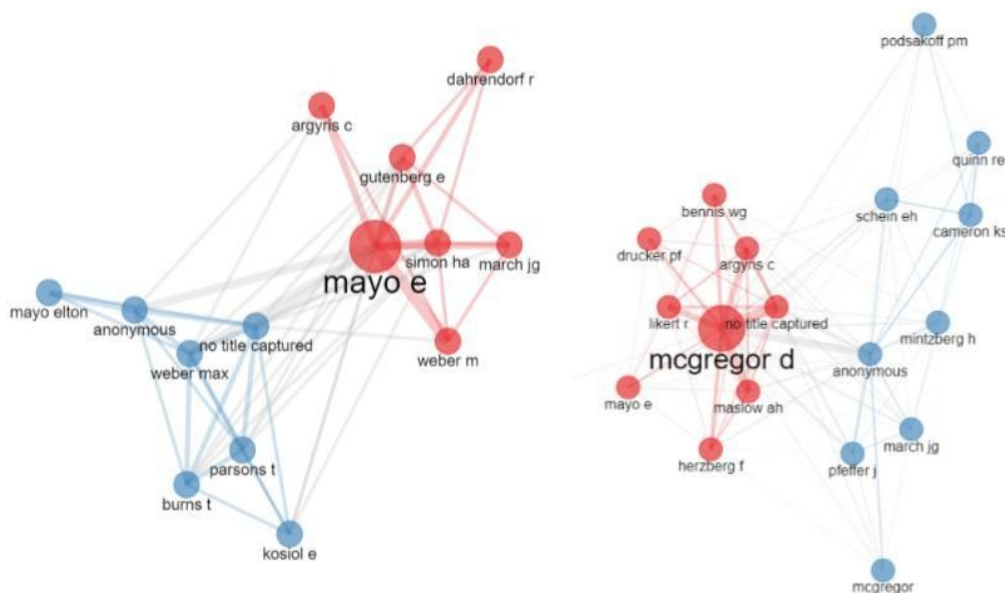
Figura 1: Análise das co-citações nos *corpus* taylor\_ref e fayol\_ref



Fonte: *Biblioshiny* (2022).

A figura 2 apresenta a análise das co-citações do corpus que referenciam Mayo e McGregor. Em relação ao corpus de McGregor, há a aproximação de sua teorização com Mayo, Peter Drucker, Maslow, Mintzberg. Em relação ao corpus de Mayo, chama atenção a presença de Max Weber, Parsons e Gutenberg.

Figura 2: Análise das co-citações nos *corpus* mayo\_ref e mcgregor\_ref



Fonte: *Biblioshiny* (2022).

Os resultados da análise das referências citadas indicam que, embora os autores clássicos ainda sejam amplamente utilizados, há variações na forma como suas obras são incorporadas à produção acadêmica. Enquanto Taylor e Braverman aparecem frequentemente associados a discussões sobre trabalho, controle e produtividade, McGregor e Mayo são mais citados em estudos sobre comportamento organizacional e liderança. Além disso, a presença de autores como Marx, Foucault e Weber nas co-citações sugere que a recepção dessas teorias não é homogênea, mas ocorre em diferentes perspectivas teóricas, incluindo abordagens críticas.

Essa diversidade de conexões teóricas reforça a necessidade de examinar não apenas a presença das teorias clássicas na literatura, mas também a forma como elas dialogam com temas emergentes. Para isso, na próxima seção, analisamos as palavras-chave mais recorrentes nos estudos, identificando as principais tendências e articulações conceituais na pesquisa contemporânea sobre administração.

**Palavras-chave mais utilizadas e suas possíveis conexões (*Análise de correlação - Louvain*)**

As palavras-chave mais utilizadas, além das palavras de busca (Quadro 1 e 2), nos corpus das fases A e B são apresentadas no quadro 5. O quadro também indica em quais corpus foi possível a realização da análise de correlação.

Quadro 5: Palavras-chave por produção acadêmica nos *corpus* das fases A e B

<b>Corpus</b>	<b>Palavras-chave (além das palavras de busca, correlatas ou sinônimos)</b>	<b>Análise de correlação</b>
taylor_tema	<i>china (6); organizational change (6); efficiency (4); Foucault (4); power (4).</i>	S (Figura 3)
taylor_ref	<i>organizational change (6); productivity (6); work (6); control (5); efficiency (5); ethics (5)</i>	S (esperada)
fayol_tema	---	N
fayol_ref	<b>leadership</b> (4); <i>culture (3); organizational design (3); performance (3); span of control (3)</i>	S (esperada)
mayo_tema	---	S (esperada)
mayo_ref	<i>competences (2); leadership (2); organizational culture(2)</i>	N
mcgregor_tema	<i>attitudes (2); motivation (2)</i>	N
mcgregor_ref	<b>leadership</b> (11); <i>motivation (7); organizational culture (7); innovation (6); china (5); competing values framework (4)</i>	S (Figura 4)

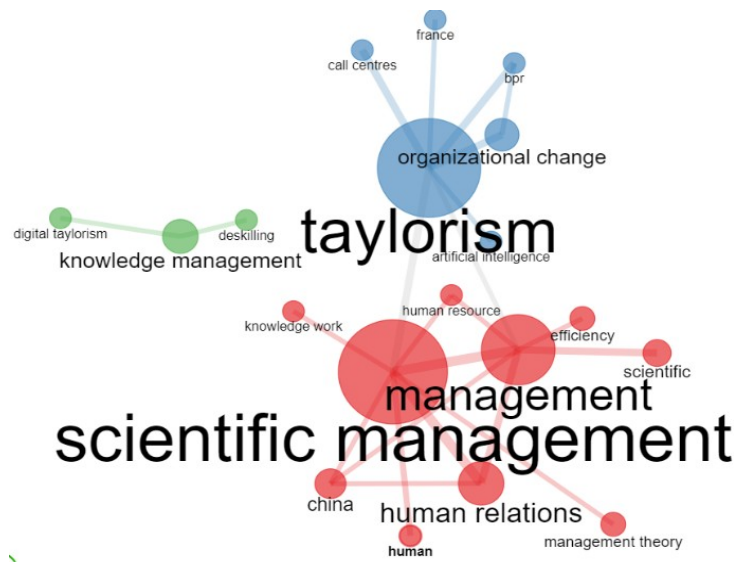
S: sim / N: não.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022).

A partir da figura 3, notamos a presença de dois *cluster* de temas emergentes relacionados ao taylorismo: o primeiro relacionado com *artificial intelligence* e *bpr* (*Business Process Reengineering*) (*cluster* azul) e o outro sobre *digital taylorism*, *deskilling* e *knowledge management* (*cluster* verde). Considerando o principal *cluster* (vermelho), observamos a presença do termo *efficiency* - princípio central no taylorismo – e a presença do ser humano com os termos *human*; *human relations* e *human resources*. Além disso, visualizamos a presença do termo China com Administração Científica).



Figura 3: Análise de correlação das palavras-chave do *Corpus taylor\_tema*



Fonte: *Biblioshiny* (2022).

Já em relação a McGregor, observamos pela Figura 4 que os artigos que o referenciam partem de temáticas relacionadas principalmente à liderança, inovação e cultura organizacional.

Figura 4: Análise de correlação das palavras-chave do *Corpus mcgregor\_ref*



Fonte: *Biblioshiny* (2022).

A análise das palavras-chave revela não apenas a permanência dos referenciais teóricos clássicos, mas também suas conexões com temáticas emergentes da administração. O

taylorismo, por exemplo, mantém forte relação com a digitalização e a automação dos processos, enquanto as abordagens de McGregor e Mayo seguem influenciando estudos sobre cultura organizacional, liderança e inovação. Esses achados sugerem que a incorporação das teorias clássicas na pesquisa contemporânea não ocorre de forma isolada, mas em constante diálogo com novas perspectivas teóricas e desafios práticos.

Para aprofundar essa análise, é fundamental examinar como esses conceitos são operacionalizados nas publicações acadêmicas. Na próxima seção, realizamos uma análise qualitativa dos estudos selecionados, buscando compreender como as teorias clássicas são aplicadas e reinterpretadas em diferentes contextos organizacionais.

### **Permanência de Taylor**

A Administração Científica (também chamada de taylorismo ou sistema de Taylor) pode ser entendida enquanto uma teoria que analisa e sintetiza os fluxos de trabalho (Vijai et al., 2017), uma mudança ideológica em direção a uma metodologia de eficiência produtiva (Ndaguba et al., 2018), ou um modelo de organização do trabalho que se afasta da abordagem prática e se aproxima de uma abordagem científica que se baseia na desconfiança dos trabalhadores pela gerência (Tolsby, 2000). Os princípios fundamentais da teoria de Taylor moldaram as noções de desempenho, conformidade e eficiência, tanto no campo teórico, por meio de disciplinas relacionadas à engenharia industrial e à gestão da produção e de operações (Wilson, 2018), quanto no chão de fábrica.

Acerca da literatura sobre Taylor, ela tem tomado como direção o reconhecimento da relevância e da aplicação dos seus princípios e métodos na produção moderna. A continuidade da gestão científica tem sido associada à utilização de procedimento padrão de trabalho (Vijai et al., 2017; Ndaguba et al., 2018), da gestão da qualidade total, à implementação de sistemas de TI (TQM) (Tolsby, 2000), à reengenharia (Pruijt, 1998), à própria indústria 4.0 (Wilkesmann; Wilkesmann, 2018) e ao seu uso em algumas das principais empresas do mundo como o McDonald's (Vijai et al., 2017) e a Mechanical Turk da Amazon (Holford, 2019). A consistência

da filosofia da gestão científica também é associada ao teletrabalho durante e após a pandemia do COVID-19 (Parker, 2020).

A crença de que existe “uma melhor maneira” de organizar o trabalho, fundamento do taylorismo (Vijai et al., 2017), tem sido associada como um dos atrativos para a sua permanência na gestão hodierna. Dessa forma, a busca pela eficiência organizacional não deixou de existir com o tempo, prevalecendo a noção de que todos os elementos, incluindo os sociais, podem ser controlados, medidos e planejados. Fato que justifica a necessidade, pautada por Taylor, dos estudos de tempos e movimentos e da fragmentação do trabalho em tarefas.

Observamos assim, como as Ciências Administrativas se ancoram nos preceitos filosóficos das Ciências Exatas e Naturais para lidar com o social por meio de uma racionalidade analítica, que envolve cálculos matemáticos, sistematizações e criação de padrões, ocultando a totalidade do real dialético e sócio-histórico.

É da promessa taylorista do melhor método possível de organizar o trabalho que emerge a conformidade, a formalização, a padronização e a noção mecanicista. Para Ndaguba et al. (2018) o estabelecimento de uma melhor maneira reduz o atrito e o caos nas organizações, eliminando desperdícios, movimentos indesejados (processos) e tempo, que podem resultar na economia de custos e aumento da eficiência e produtividade. Assim, a padronização captura as melhores práticas e facilita a aprendizagem organizacional. “Nessa visão, padronização significa que, para cada tarefa X, o melhor caminho é determinado e estabelecido em regras. Todo mundo que tem que realizar esta tarefa X deve seguir exatamente as regras para X” (Pruijt, 2000, p. 442).

Essa visão positiva da padronização é reforçada quando a especificação completa de tarefas e de carreira por regras “reduz” o controle arbitrário dos supervisores, protegendo assim, de alguma forma, os trabalhadores – fato que justificou o aceite da Administração Científica pelos sindicatos na década de 1920 (Pruijt, 2000). Porém, como veremos, esse controle traz um custo para a classe trabalhadora. Além disso, o taylorismo coíbe a ociosidade e

a limitação intencional da produção e direciona o uso mais instrumental – mais técnico – da força de trabalho (Pruijt, 2000).

Paralelamente, Vijai et al. (2017) trazem um estudo que destaca o papel da gestão científica no trabalho feminino ao verificar que a pressão sobre a saúde das mulheres foi aliviada. Informação que levanta a responsabilidade das Ciências Administrativas em trazer tais questões. Pois a associação da opressão das mulheres não está apartada da exploração da classe trabalhadora, logo mesmo que na aparência ocorra um alívio para as mulheres, é conhecido que para esse grupo a exploração ainda se configura de forma mais intensa do que para os homens (Souza; Ferraz; Ferraz, 2021).

Outro ponto, aparentemente “favorável”, é o entendimento do taylorismo enquanto um movimento de oferta de empregos para a classe média, já que ocorre a divisão do trabalho que antes era feito por um trabalhador para vários - podendo, nesse caso, ser visto como um sistema caro para a Administração. Em contrapartida, o taylorismo leva a uma atividade inerentemente pouco atraente no chão de fábrica, possibilitando a contratação de trabalhadores mais baratos e, assim, explorar um mercado de trabalho não qualificado (Pruijt, 2000). Essa tendência já era observada por Marx (2012) desde a introdução das manufaturas e se perpetua até a grande indústria. Os postos de trabalho não qualificados foram ocupados por crianças e mulheres que possuíam condições laborais degradantes no ambiente fabril por muito tempo.

Estas tensões presentes nos princípios tayloristas, mesmo que não aprofundadas na literatura analisada, escancaram as tensões entre classes no sistema capitalista, marcada pela contínua precarização da força de trabalho. Nesse sentido, não é surpresa que um dos pressupostos do taylorismo seja a existência de trabalhadores com pouca qualificação e que desempenham funções rotineiras, de baixa complexidade e tecnicidade - o “escalão inferior” (Ndaguba et al., 2018).

Por exemplo, outro fator associado à permanência do taylorismo na produção moderna é a separação entre a execução e o planejamento – fundamental para o estabelecimento da

Administração, que ao mesmo tempo não cede autonomia aos trabalhadores. Nesse sentido, Pruijt (2000) aponta que, desde o início do taylorismo, ele se choca com valores democráticos, já que, nas sociedades ocidentais, a perda de autonomia não é algo desejável. É evidente que o autor não leva em consideração os aspectos sociohistóricos que gestaram a democracia, trata-se da democracia burguesa, em nenhum momento é contrária à forma de organização social do trabalho proposta por Taylor.

Pruijt (2000) aponta que essa separação só é possível aplicando três princípios: primeiro – a dissociação do processo de trabalho das habilidades dos trabalhadores: os gerentes assumem o ônus de reunir todo o conhecimento tradicional que no passado foi possuído pelos trabalhadores e depois de classificar, tabular e reduzir esse conhecimento a regras, leis e fórmulas; segundo – a “remoção” de todo o trabalho cerebral possível da oficina e centrado no departamento de planejamento; e terceiro – prescrição exata pela administração do modo como as tarefas devem ser executadas – não são os trabalhadores que decidem como vão realizar suas tarefas.

Sobre o último princípio, Vijai et al. (2017) complementam que a direção assume todo o trabalho para o qual está mais capacitada do que os trabalhadores, enquanto no passado quase todo o trabalho e a maior parte da responsabilidade recaiam sobre os homens. Outros efeitos do taylorismo sobre a classe trabalhadora também foram observados quando:

- a) por trás dos maiores lucros para os donos das fábricas e maiores salários para os trabalhadores, ocorreu uma mudança de mais poder de controle e vigilância para as mãos da administração (Holford, 2019);
- b) um alto grau de formalização aumenta a probabilidade da força de trabalho ser substituída, tanto por outros trabalhadores ou por sistemas digitais (Wilkesmann; Wilkesmann, 2018; Tolsby, 2000);
- c) uma organização mecanicista pode dificultar uma troca aberta e flexível e, assim, a formação de um ambiente de inovação (Holford, 2019; Wilkesmann; Wilkesmann, 2018; Pruijt, 2000);

d) ao aplicar o taylorismo na África do Sul, Ndaguba et al. (2018) apontam que os trabalhadores concluíram suas tarefas com pouco ou nenhum conhecimento sobre a produção geral do produto, sendo essa uma das armadilhas do taylorismo, juntamente com a noção de que ele compreende os funcionários como engrenagens.

e) ao associar a implementação de um sistema de TI com o taylorismo, Tolsby (2000) aponta a redução da flexibilidade do trabalho e da percepção dos funcionários sobre seu trabalho, e conseqüentemente a perda do envolvimento e da liberdade pessoal de trabalhar no seu próprio ritmo.

f) ao analisar o teletrabalho (ou home office), impulsionado pela pandemia da COVID-19, Parker (2020) discute a manutenção da extração taylorista com uma maior disponibilidade dos trabalhadores (24 horas por dia) e transferência de custos com espaço, mobiliário e equipamento para a equipe e, conseqüentemente, maiores ganhos de produtividade para o empregador. E, assim, qualquer referência à saúde e bem-estar é mantida com o objetivo de extrair a máxima produtividade da equipe.

Além do incipiente aprofundamento das críticas ao taylorismo, que reforça sua relevância na amostra da literatura analisada, surge inclusive a possibilidade de superação de disfunções do taylorismo sob o rótulo de Neotaylorismo (Pruijt, 2000; 1998) e sua reprodução na economia digital enquanto taylorismo digital (Holford, 2019).

Há muitas razões pelas quais o taylorismo pode não agradar, também, aos gerentes: custo de supervisão, falta de flexibilidade, perda de criatividade, sobrecarga de processamento central de informações, trabalho pouco atraente no chão de fábrica, choque com valores democráticos, burocratização (Pruijt, 2000).

Ainda segundo Pruijt (2000), no entanto, existem muitas oportunidades para neutralizar esses pontos e modificar o taylorismo para mantê-lo vivo, permitindo que o taylorismo puro persista em forma repintada, ou para enfrentar mudanças nas condições ambientais, criando assim o neotaylorismo. O neotaylorismo tem as seguintes características: uma racionalização das operações de cima para baixo; aceitação sem problemas de soluções

típicas tayloristas; e afirmar que o resultado para os trabalhadores é um conteúdo de trabalho atualizado.

A configuração do neotaylorismo é explicada por Pruijt (2000) por meio da adaptabilidade do taylorismo – como uma característica inata desse modo de organização. Sendo que a utilização do taylorismo, ou do neotaylorismo, ou não (antitaylorismo) é de liberdade da experiência da gerência, mesmo que haja casos extremos em que o (neo)taylorismo é imbatível: por exemplo, nas partes mais rotineiras da produção em massa. Para Pruijt (2000), o antitaylorismo envolve avançar conscientemente para o enriquecimento do trabalho em vez da divisão do trabalho e para a redução da separação entre concepção e execução.

A utilização desses rótulos (neo)(anti)taylorismo parece não ter tomado força, pois não aparece como relevante na literatura dos últimos 10 anos. Em contrapartida, observamos o retorno da Administração Científica por meio da presença do termo taylorismo digital.

De acordo com Holford (2019), o taylorismo digital abrange, além do trabalho de rotina do chão de fábrica, o “trabalho do conhecimento”, no qual tarefas criativas e intelectuais podem ser codificadas, digitalizadas e conectadas em nível global, sendo conduzidas por tecnologias digitais. De acordo com a proposição do taylorismo digital, em prol da máxima eficiência, as decisões estão agora sendo transferidas para “entidades tecnológicas (IA e algoritmos de aprendizado) cujas autonomias recém-descobertas também definem nossas realidades” (Holford, 2019, p. 152).

[A] digitalização está reconstruindo determinadas estruturas organizacionais sem qualquer margem de manobra para os funcionários. Eles devem seguir a estrutura digital dada ao lado de regras e restrições rígidas sem qualquer divergência e podem ser caracterizados como agentes de Taylor (Taylor, 2006/1911) em um ambiente digital (Wilkesmann; Wilkesmann, 2018, p. 243).

Além da “nova roupagem digital”, o taylorismo digital segue essencialmente um ou mais dos princípios originais do “velho” taylorismo: “a fragmentação de tarefas complexas em tarefas padronizadas simples, a supervisão de tudo que os trabalhadores fazem e a



vinculação do pagamento ao desempenho” (Holford, 2019, p. 147). Dessa forma, os setores de TI são, hoje, os principais exemplos da expansão da padronização de processos na indústria.

A tecnologia agora desempenha um papel de linha de frente na divisão do trabalho em uma gama mais ampla de empregos, realizando estudos de movimento do tempo em níveis mais recentes, bem como vinculando o pagamento ao desempenho como um teste sem fim (Holford; 2019, p. 144).

Pruijt (2000) já apontava que o taylorismo tende a levar a divisão detalhada do trabalho a novos extremos, onde os ciclos de trabalho são medidos em segundos. E, com a baixa confiança entre empregador e trabalhadores, o controle direto se faz necessário para garantir a máxima produtividade. Com o taylorismo digital, Holford (2019) aponta a permanência do controle como central no debate, porém, agora, com a utilização ampliada de sistemas de vigilância e de monitoramento pelas empresas, com destaque para as de plataformas tecnológicas como a Amazon e a Uber.

Divergindo dos demais estudos, Vijai et al. (2017) reconhecem que a busca pela maior produtividade é um processo sócio-histórico mais amplo que os preceitos da Administração Científica. Porém, assim como todo o corpus, não engendra essa busca pela melhor utilização de recursos, de modo a não propor alternativas para as contradições sociais engendradas pela relação entre capital e trabalho. Dessa forma, perpetua-se a lógica da acumulação capitalista e, conseqüentemente, a exploração dos trabalhadores pela burguesia detentora dos meios de produção (Marx, 2012).

No máximo, encontramos o taylorismo como uma materialização de lógicas socioeconômicas de maximização do lucro e eficiência organizacional (Holford, 2019), ou a menção à alienação e à diminuição da coletividade entre trabalhadores com a ascensão do taylorismo digital (Wilkesmann; Wilkesmann, 2018). Assim, as limitações apresentadas pela literatura têm sido entendidas como mero ônus à classe trabalhadora, em prol do bônus da maximização da produtividade. Em alguns casos, podem até mesmo ser neutralizadas (Neotaylorismo).

E dessa forma, Taylor é mais um que fundamentou justificativas que atendem aos interesses burgueses de manutenção do capitalismo e da subsunção do trabalho pelo capital. Logo, a literatura gerencial ainda tem mostrado a alta relevância dos princípios de Taylor para as práticas modernas de chão de fábrica, reconhecendo as tecnologias digitais - o desenvolvimento das forças produtivas – como elemento central na expansão dos preceitos tayloristas originados no início do século passado.

### **Permanência de Fayol, Mayo e McGregor**

Os textos selecionados para compor o corpus final da pesquisa bibliométrica apresentam algumas semelhanças e aproximações. De maneira geral, os artigos utilizam as obras de Fayol, McGregor e Mayo como tema central ou para fundamentar teoricamente seus artigos, por conseguinte, estes autores são utilizados, sobretudo, no referencial teórico dos artigos. Vale ressaltar que, dentre os três autores em análise, McGregor é o mais utilizado e aceito, ao passo que Fayol pouco aparece na produção científica hodierna.

Em síntese, os clássicos da administração são utilizados na literatura contemporânea com os seguintes objetivos: a) apontar como as contribuições da escola de recursos humanos e da escola comportamentalista podem ser utilizadas para resolução de situações complexas, mediação de conflitos e melhoria do desempenho organizacional; b) desenvolver novos tipos de liderança.

As práticas de recursos humanos e o entendimento do comportamento humano baseado na Teoria Y, proposta por McGregor (1960), são vistos como panaceia para resolução de situações complexas, mesmo que se tratem de abordagens teoricamente frágeis, pouco fundamentadas e demasiadamente generalistas (Holt, 1999). Uma parte dos textos se debruça justamente sobre como solucionar conflitos e melhorar o desempenho organizacional por meio das teorias administrativas supracitadas. Evidentemente, estes textos apenas reforçam e perpetuam as perspectivas estruturalistas na produção do conhecimento administrativo, assumindo, de maneira acrítica, os postulados desses autores.

A Teoria Y é vista por muitos pesquisadores como a maneira adequada de se compreender o comportamento humano na organização. Neste diapasão, alguns textos analisados buscam atribuir o sucesso organizacional ao exercício e implementação dos princípios orientadores desta teoria. Hommelhoff (2017) busca realizar analogias e propõe a existência de uma forma de prestar serviços e de compreender o comportamento do consumidor que seria compatível com a Teoria Y. Deste modo, o sucesso organizacional no setor de serviços dependeria da interação destes prestadores de serviços e destes clientes. Em paralelo, Ravenelle (2019) busca analisar duas plataformas digitais, de modo que uma delas se valeria de uma gestão compatível com a Teoria X e outra se valeria da Teoria Y. Neste contexto, o sucesso organizacional é atribuído à plataforma que supostamente praticaria a gestão a partir da Teoria Y, ao passo que os resultados negativos da outra plataforma são justificados pela utilização dos pressupostos da Teoria X na gestão.

É possível observar outras formas de aplicação das teorias em tela a circunstâncias complexas. A título de exemplo, pode-se observar que o ensino superior nigeriano passou por sublevações sindicais e estudantis no ano de 2019. Desta maneira, as práticas de recursos humanos são vistas como uma forma de mediar os conflitos existentes nas universidades nigerianas, de modo a agir em função da busca pela paz no ensino superior do país; uma melhor comunicação e motivação dos estudantes, técnicos e professores são vistos como elementos catalisadores para o equilíbrio e a harmonia nas organizações de ensino superior na Nigéria (Omodan; Bekithemba; Tsotetsi, 2020). Por outro lado, Zardet e Voyant (2003) buscam identificar quais proposições clássicas da administração se fazem presentes nas práticas de gestão hodiernas, de modo a associar o sucesso operacional à implementação destas práticas. O artigo conclui que uma parcela substancial das proposições feitas pelos autores clássicos é utilizada ainda hoje.

Embora os temas tratados nos artigos sejam sobre a implementação de práticas gerenciais humanistas e comportamentais como uma forma de resolução para as situações complexas que ocorrem nas organizações, há uma clara correlação com os temas tratados na outra parte dos textos, já que não é possível dissociar a implementação das práticas de gestão de pessoas de categorias como liderança, motivação e comunicação. Esses textos não se

debruçam diretamente sobre o desenvolvimento e aplicabilidade de teorias administrativas da escola humanista e comportamental, buscam aprofundar as discussões acerca da temática da liderança.

A produção científica sobre formas adequadas de se exercer a liderança tem ganhado centralidade nos periódicos de gestão e nas prateleiras das livrarias. Como aponta Ivanova, Zivkovic e Ivanova (2011), foi possível localizar 65 tipos distintos de liderança propostos pela literatura, sendo elencados 11 principais tipos de liderança. Ainda de acordo com os autores, embora haja distintas tipologias de liderança propostas, pode-se sintetizar a liderança como sendo a capacidade de iniciar mudanças e influenciar pessoas, de modo a desenvolver habilidades dos subordinados e, concomitantemente, motivá-los. É preciso lembrar que a liderança está relacionada diretamente com o alcance de metas e resolução de conflitos na organização.

Nesta perspectiva, uma parcela dos artigos produzidos busca propor novas formas de liderança em associação às teorias administrativas humanistas, com ênfase na utilização da psicologia para compreensão do “lado humano” da organização, e, de maneira secundária, debruçam-se sobre outras categorias, como motivação e comunicação, que são intimamente relacionadas com a temática central da liderança.

Pode-se observar em Nobles (2019) a sustentação teórica de um tipo adequado de liderança para gerir as organizações, qual seja a liderança servidora, que se caracteriza por deslocar o protagonismo para os subordinados com relação ao sucesso organizacional. Os líderes seriam encarregados de atender às necessidades dos subordinados e motivá-los. Por outro lado, é possível observar que a apologia a outras formas de liderança, como a liderança ética, também se faz presente na literatura. Por meio de uma abordagem quantitativa, inferiu-se que a liderança ética seria a forma adequada de gestão por parte dos administradores. Esta forma de liderança ressalta a importância da comunicação e do seu aperfeiçoamento no interior da organização (Zahrani, 2022).

A abordagem humanista e comportamentalista parece não oferecer nada além de generalizações simplistas e universalizantes, categorias estas que foram gestadas por meio de uma base teórica incipiente. Como apontam Zheng e Lamond (2009), muitos dos temas que contemporaneamente são centrais na produção científica administrativa são discutidos há milênios por sábios chineses da antiguidade, tais quais: seleção de funcionários, gestão, liderança, recompensas, gestão participativa, estratégias de recrutamento e retenção. Ao longo de 2.500 anos, o debate sobre o componente humano nas organizações já se fazia presente nos textos de sábios chineses antigos. Embora os autores apontem as similaridades dos textos antigos com a produção administrativa recente como algo positivo, reforça-se a fragilidade teórica, a demasiada simplicidade e a generalização indiscriminada das categorias em tela.

Além das duas finalidades de utilização dos autores evidenciadas no início desta seção, pode-se observar que Fayol, Mayo e McGregor também têm sido utilizados para outras espécies de produção científica, que não apresentam similaridades entre si. Holt (1999) utiliza os autores para realizar uma revisão das principais teorias que fundamentam a ciência administrativa. O autor conclui que as práticas de gestão devem se valer das melhores contribuições de cada escola administrativa e, paralelamente, o autor também sinaliza a precariedade teórica que fundamenta essas teorias, caracterizada pela ausência de definições comumente aceitas e pela natureza multidimensional.

Ademais, durante o período de entre guerras, na Inglaterra, foram realizados experimentos, conhecidos como Rowntree Cocoa Works, que buscavam investigar como incentivos financeiros impactam no desempenho dos funcionários. Os experimentos chegaram à conclusão de que os funcionários são incentivados, sobretudo, por recompensas financeiras. Estes experimentos se contrapõem aos experimentos de Hawthorne, realizados por Mayo, que identificaram que incentivos psicológicos teriam primazia na motivação dos funcionários (Weatherburn, 2019). Paralelamente, Shaffner, Mills e Mills (2019) apontam a importância que a interseccionalidade tem para os estudos da gestão, colocando-a como uma forma alternativa de se interpretar e investigar os indivíduos e suas faculdades cognitivas e psicológicas através das suas características identitárias. A interseccionalidade é vista pelos autores como uma

maneira alternativa às proposições elaboradas pela escola humanista e comportamental para se compreender o comportamento humano nas práticas de gestão.

Como aponta Tragtenberg (1980), as teorias propostas pela escola humanista e comportamental não se configuram como uma ruptura veemente com o pensamento científico administrativo. A produção de conhecimento contemporânea, ao buscar se aprofundar nas proposições de Fayol, Mayo e McGregor, não pode produzir um conhecimento emancipatório, já que a égide da maximização dos lucros e a da conciliação de interesses antagônicos de classe ainda possuem primazia na aplicabilidade e no processo de teorização dessas teorias organizacionais. Além disso, as proposições humanistas e comportamentalistas na administração apresentam e buscam discutir a subjetividade e elementos da personalidade sem considerar o solo em que esses elementos são gestados: a materialidade.

Como aponta Lukács (2013), o ser social é um complexo de complexos que interage de maneiras variadas com a totalidade em que se encontra. O processo de individuação e de constituição da subjetividade se configura como a interiorização de um fenômeno objetivo, que só pode emergir a partir de condições sociais e históricas determinadas. Portanto, as individualidades e características subjetivas só podem se expressar como sendo a exteriorização de uma objetividade interiorizada, de modo que a personalidade pode ser entendida como a manifestação de traços da interioridade do sujeito. Teorizações inerentes aos aspectos pessoais, como a motivação e o entendimento do indivíduo nas organizações, só podem ser válidas se considerarem os condicionamentos sócio-históricos e as condições materiais de existência que permeiam a constituição e expressão das individualidades e dos traços de personalidade.

### **À GUIA DE ALGUMAS CONSIDERAÇÕES**

Este estudo teve como objetivo investigar a permanência dos referenciais teóricos de Taylor, Fayol, Mayo e McGregor na literatura acadêmica. A partir da análise de um corpus de 22 artigos coletados na base Web of Science em junho de 2022, buscou-se compreender as formas pelas quais esses referenciais teóricos continuam sendo utilizados na formulação e legitimação

de conhecimentos administrativos. A pesquisa evidenciou a permanência desses autores enquanto referências conceituais que seguem orientando parte dos estudos do campo, seja por sua incorporação direta, seja por meio de revisões críticas e atualizações.

Os dados levantados não permitem afirmar a expressividade da presença dessas teorias em termos proporcionais em relação ao total da produção científica da área — dado que não foi delimitada a população completa de artigos publicados no período analisado. No entanto, o corpus estudado evidencia que esses autores permanecem sendo fontes de referência relevantes para parte da produção do conhecimento em administração, sendo acionados de distintas maneiras nos contextos investigados. A análise permitiu identificar não apenas a continuidade de sua utilização, mas também a forma como seus postulados são reinterpretados diante das transformações recentes nas relações de trabalho e nos modos de gestão, com destaque para a incorporação das tecnologias digitais e das novas formas de organização do trabalho.

A utilização de Taylor na produção do conhecimento hodierno reaparece com a mesma finalidade original do autor: aumentar a produtividade do trabalho e reduzir a porosidade. Tendo em vista o caráter simplório e a baixa fundamentação teórica característica da obra *Princípios de Administração Científica* de Taylor, torna-se possível propor os antigos postulados em virtude da demasiada generalização dos argumentos, que podem ser atribuídos a distintas formulações teóricas, como ocorre na produção do conhecimento administrativo contemporâneo.

Com o progresso técnico e o consequente aperfeiçoamento da base técnica, a partir da grande indústria, é possível observar uma completa subsunção do homem à máquina no processo produtivo, o ritmo passa a ser ditado pela produção. As proposições formuladas por Taylor se realizam com o objetivo de conseguir que os operários tivessem uma maior aderência ao ritmo da maquinaria. Com o passar da história, novas tecnologias foram introduzidas no processo de produção de modo a intensificar essa subsunção já presente na grande indústria. Desta forma, as formulações de Taylor ainda possuem significativo valor para o processo de



valorização, possibilitando novas formas de padronização, incremento da produtividade e redução do absenteísmo a partir das bases técnicas contemporâneas.

Por outro lado, pode-se notar que McGregor é o autor mais utilizado entre os outros três clássicos pesquisados, enquanto Fayol quase não é utilizado. A teoria comportamentalista é utilizada pelos artigos para atribuir, de maneira arbitrária, uma forma X de gestão a empreendimentos que fracassaram e foram à falência, ao passo que as organizações que obtiveram uma posição vantajosa no mercado são vistas como geridas por meio da teoria Y. Em paralelo, a política de recursos humanos proposta por Mayo é usada como uma panaceia para resolução de conflitos complexos. No arcabouço teórico em questão, a resolução dos problemas reais sempre tangencia a adoção de uma forma adequada de liderança e a uma melhor política de remuneração.

A utilização dessas teorias na produção hodierna tende a simplificar e generalizar a realidade. As formas de liderança e motivação prescritas como ideias para serem adotadas têm invariavelmente tido como pressuposto a construção de uma consciência de classe em prol do capital e a conciliação dos interesses antagônicos de classe. Como aponta Ferraz (2016), é possível observar uma crescente utilização das psicologias, enquanto uma mediação dotada de legitimidade científica, para o gerenciamento dos aspectos subjetivos e das singularidades inerentes à força de trabalho em proveito do processo de valorização do valor. A produção do conhecimento baseada na psicologização culmina na individualização psíquica, em que a individualidade moderna ganha primazia para o estudo do social e, por conseguinte, individualiza-se a resolução das contradições sistêmicas e das mazelas sociais engendradas pelo modo de produção capitalista.

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas. Primeiramente, a pesquisa se restringiu à análise de publicações indexadas na Web of Science, o que pode não abranger a totalidade da produção científica relevante sobre o tema, especialmente em periódicos nacionais ou em bases de dados alternativas. Além disso, a abordagem adotada concentrou-se em uma investigação documental, sem uma análise empírica aprofundada sobre como essas teorias são aplicadas nas práticas organizacionais contemporâneas. Essa limitação

sugere a necessidade de estudos complementares que explorem o impacto dessas teorias em contextos específicos, como organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Diante dessas lacunas, pesquisas futuras poderiam se aprofundar em investigações empíricas que examinem a aplicação das teorias clássicas no contexto organizacional contemporâneo.

Assim, este estudo contribui para o entendimento da influência contínua das teorias clássicas na ciência administrativa e reforça a necessidade de um olhar crítico sobre sua aplicabilidade no cenário atual. Ao reconhecer suas limitações e propor caminhos para futuras investigações, busca-se estimular um debate mais amplo sobre a evolução do pensamento administrativo e sua relevância para os desafios organizacionais do presente e do futuro.

## REFERÊNCIAS

- ARKSEY, H.; O'MALLEY, L. Scoping studies: towards a methodological framework. **International Journal of Social Research Methodology**, v. 8, n. 1, p. 19-32, 2005.
- AZEVEDO, A. M. A contribuição de Taylor para o progresso industrial. In: SILVA, B. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: FGV, p. 175-184, 1974.
- BARROS, A.; CARRIERI, A. P. O cotidiano e a história: construindo novos olhares na Administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, p. 151-161, 2015.
- BENDIX, R.; FISHER, L. As perspectivas de Elton Mayo. In: ETZIONI, A. (Org.). **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, p. 119-131, 1971.
- BERTERO, C. O. Algumas observações sobre a obra de G. Elton Mayo. **Revista de Administração de Empresas [online]**, v. 8, n. 27, p. 73-95, 1968.
- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- CAVEDON, N. R.; FERRAZ, D. L. S. Representações Sociais e Estratégia em Pequenos Comércios. **RAE Eletrônica (Online)**, v. 4, p. 1-17, 2005.
- CORDEIRO, L. L. O significado de "relações humanas". **Revista de administração de empresas**, v. 1, p. 13-25, 1961.
- DE PAULA, A. P. P. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 1, p. 127-144, 2002.

FAYOL, H. **Administração Geral e Industrial**. São Paulo: Atlas, 1989.

FERRAZ, D. L. S. “Queremos saber”? A necessidade de uma ciência radical **Revista Interinstitucional Brasileira de Terapia Ocupacional-REVISBRATO**, v. 6, n. 4, p. 1423-1434, 2022.

FERRAZ, D. L. S. A administração de recursos humanos como conhecimento que constitui uma consciência de classe para o capital. **Revista Brasileira de Administração Política**, v. 9, n. 2, p. 65-87, 2016.

GODOY, J. M. T. O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford. **Esboços: histórias em contextos globais**, v. 17, n. 24, p. 37-70, 2010.

HOLFORD, W. D. The future of human creative knowledge work within the digital economy. **Futures**, v. 105, p. 143–154, 2019.

HOLT, K. Management and organization through 100 years. **Technovation**, v. 19, p.135-140, 1999.

HOMMELHOFF, S. Implicit managerial theories about followers and customers. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 1, p. 47-68, 2017.

IVANOVA, T.; ZIVKOVIC, S.; IVANOV, A. Leadership potential as a key factor in the success of managers in companies of Ulyanovsk Region. **Journal of Business Management**, v. 5, n. 33, p. 12754-12761, 2011.

LEITE, C. P. Taylor e Fayol. In: SILVA, B. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: FGV, p. 169-174, 1974.

LOPES, L. C. A teoria administrativa de Fayol. In: SILVA, B. **Taylor e Fayol**. Rio de Janeiro: FGV, p. 187-192, 1974.

LUKÁCS, G. **Para uma Ontologia do Ser Social II**. São Paulo: Editora Boitempo, 2013.

MARX, K. **O Capital: crítica da Economia Política**. Livro III: o processo global da produção capitalista. São Paulo: Boitempo, 2017.

MARX, K. **O Capital: crítica da Economia Política**. Livro I: O processo de produção do capital. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2012.

MARX, K. **Manuscritos Econômicos e Filosóficos**. São Paulo: Editora Boitempo, 2004.

MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933.

MCGREGOR, D. **Os aspectos humanos da empresa**. Lisboa: Clássica, 1960.

NDAGUBA, E. A; NZEWI, O.I.; IJEOMA, E.C., SAMBUMBU, M.; SIBANDA, M.M., Using Taylorism to make work easier: A work procedure perspective'. **South African Journal of Economic and Management Sciences**. v. 21, n. 1, 2018.

NOBLES, B. Use hierarchy for "liberating servant leadership" instead of controlling employees. **Journal of Organization Design**, v. 8, n. 21, p. 3-7, 2019.

OMODAN, B. I.; BEKITHEMBA, D.; TSOTETSI, C. Analysis of human relations theory of management: A quest to re-enact people's management towards peace in university system. **SA Journal of Human Resource Management**, v. 18, n. 0, p. 1-10, 2020.

PAÇO CUNHA, E. Gênese do taylorismo como ideologia: acumulação, crise e luta de classes. **Revista Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 95, p. 674-704, 2020.

PAÇO CUNHA, E. P. Henri Fayol na encruzilhada da terceira via: organização da grande corporação e conflito social na forja do ideário fayolista. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 2, p. 233-261, 2021.

PAÇO CUNHA, E. P. Ontogênese e formas particulares da função de direção: introdução aos fundamentos históricos para a crítica marxista da administração. In: CUNHA, E. P.; FERRAZ, D. L. (orgs.). **Crítica marxista da administração**. Rio de Janeiro: Rizoma, 2018. p. 13-67.

PAÇO CUNHA, E. P.; GUEDES, L. T. Recepções do ideário marxista pelo pensamento administrativo: da oposição indireta à assimilação relativa. **Organizações & Sociedade**, v. 24, p. 432-455, 2017.

PARKER, L. D. The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**. v. 33, n. 8, p. 1943-1967, 2020.

PRUIJT, H. Repainting, modifying, smashing Taylorism. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 5, p. 439-451, 2000.

PRUIJT, H. Multiple personalities: The case of business process reengineering. **Journal of Organizational Change Management**, v. 11, n. 3, p. 260-268, 1998.

RAVENELLE, A. J. "We're not uber:" control, autonomy, and entrepreneurship in the gig economy. **Journal of Managerial Psychology**, v. 34, n. 4, p. 269-285, 2019.

RIBEIRO, A. F. Taylorismo, fordismo e toyotismo. **Lutas Sociais**, v. 19, n. 35, p. 65-79, 2015.

SHAFFNER, E. C.; MILLS, A. J.; MILLS, J. H. Intersectional history: exploring intersectionality over time. **Journal of Management History**, v. 25, n. 4, p. 444-463, 2019.

SILVA, E. P. A crítica de Guerreiro Ramos e o humanismo de Elton Mayo: uma abordagem comparativa. In: XII CONGRESSO NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2017. **Anais eletrônicos**. Goiânia: XXII CONAD, 2017.

SOUZA, M. D.; FERRAZ, D. L. S; FERRAZ, J. M. As mulheres conforme a administração: uma ciência para a manutenção da opressão e da exploração? **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 509-534, 2021.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Editora Atlas, 8ª edição, 1990.

TOLSBY, J. Taylorism given a helping hand: How an IT system changed employees' flexibility and personal involvement in their work. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 5, p. 482-492, 2000.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Editora Unesp, 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIJAL, J. P.; SOMAYAJI, G. S. R.; SWAMY, R. J. R.; AITAL, P. Relevance of F.W. Taylor's principles to modern shop-floor practices: A benchmarking work study. **Benchmarking: An International Journal**, v. 24, n. 2, p. 445-466, 2017.

WEATHERBURN, M. Human Relations' invented traditions: Sociotechnical research and worker motivation at the interwar Rowntree Cocoa Works. **Human Relations**, v. 0, n. 0, p. 1-25, 2019.

WILKESMANN, M.; WILKESMANN, U. Industry 4.0 – organizing routines or innovations? **VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 48, n. 2, p.238-254, 2018.

WILSON, J. M. Deconstructing the reinvention of operations management. **Journal of Management History**, v. 24, n. 2, p. 128-155, 2018.

ZARDET, V.; VOYANT, O. Organizational transformation through the socio-economic approach in an industrial context. **Journal of Organizational Change Management**, v. 16, n. 1, p. 56-71, 2003.

ZAHRANI, A. A. Developing a new model of ethical leadership. **Entrepreneurship and Sustainability Issues**, v. 9, n. 3, p. 198-211, 2022.

ZHENG, C. S.; LAMOND, D. The Chinese Style of HRM: Exploring the Ancient Texts. **Chinese Management Studies**, v. 3, n.4, p.258-271, 2009

**Submetido em 06/08/2024**  
**Aprovado em 08/09/2025**