

## **Por uma Outra Compreensão da Gestão: reflexões teóricas e empíricas**

### **Autoria**

Elinaldo Leal Santos - elinaldousesb@gmail.com

Renata Fagundes de Souza Araújo - renatafdsa29@gmail.com

Programa de iniciação científica da FAPESB / Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia

### **Agradecimentos**

À Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB)

À Fundação de Amparo à Pesquisa da Bahia (FAPESB)

Ao Grupo de Pesquisa em Administração Política da UESB

### **Resumo**

Este artigo tem como objetivo refletir sobre o lugar, o conceito e o sentido da gestão no âmbito da ciência administrativa. Para tanto, parte da premissa que o conceito empreendido pelo mainstream é insuficiente para tratar dos problemas do nosso tempo. O estudo busca responder duas questões: quais indicadores são essenciais para definir uma boa gestão? Quais autores são imprescindíveis para a compreensão do conceito de gestão? Ainda, na perspectiva de verificar o que pensa a comunidade científica sobre essas questões, realizou-se uma pesquisa de campo junto a um grupo de docentes da área, e com suporte técnico da Plataforma Gephi 0.9.2 elaborou-se duas redes semânticas. Os resultados apontam que a ciência administrativa encontra-se numa fase pré-paradigmática, caminhando para um entendimento da gestão como seu objeto científico, mesmo prevalecendo, ainda, o sentido reducionista (tecnicista) do que seja gestão.

## Por uma Outra Compreensão da Gestão: reflexões teóricas e empíricas

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo refletir sobre o lugar, o conceito e o sentido da gestão no âmbito da ciência administrativa. Para tanto, parte da premissa que o conceito empreendido pelo *mainstream* é insuficiente para tratar dos problemas do nosso tempo. O estudo busca responder duas questões: quais indicadores são essenciais para definir uma boa gestão? Quais autores são imprescindíveis para a compreensão do conceito de gestão? Ainda, na perspectiva de verificar o que pensa a comunidade científica sobre essas questões, realizou-se uma pesquisa de campo junto a um grupo de docentes da área, e com suporte técnico da Plataforma Gephi 0.9.2 elaborou-se duas redes semânticas. Os resultados apontam que a ciência administrativa encontra-se numa fase pré-paradigmática, caminhando para um entendimento da gestão como seu objeto científico, mesmo prevalecendo, ainda, o sentido reducionista (tecnicista) do que seja gestão.

**Palavras-chave:** Administração. Gestão. Conceitos e Sentidos

### Introdução

É na passagem do século XIX para o século XX que a Administração ganha relevância na história do capitalismo, antes disso era a Economia a ciência especialista em *management*, mas, sempre colocando a gestão à uma categoria de segunda grandeza. A história se modifica na fase do capitalismo monopolista, quando surge a entidade da grande empresa. É a partir deste momento que a ideia do profissional em administração passa a ter sentido na engrenagem da sociedade capitalista (BRAVERMAN, 1974). Desde então, a Administração vem contribuindo para o *status quo* do sistema social vigente. Inicialmente com a lógica taylorista/fordista, posteriormente com o toytismo/pós-fordismo, atualmente com o ciberfordismo, ou como é mais conhecido Gestão 4.0, Produção 4.0 e todas suas variantes.

Lamentavelmente, o sentido empreendido ao conceito de gestão ainda continua associado a uma estrutura técnica ao serviço do capital, desconsiderando, muitas vezes, as demais dimensões da vida em sociedade. Em função disso, portanto, não é exagero afirmar que a Administração é uma arma importante do capitalismo contemporâneo. A ingenuidade estaria em naturalizar o argumento da neutralidade científica desse campo disciplinar.

Não faz mais sentido compreender a administração, conseqüentemente, a gestão, apenas por um olhar epistêmico (funcionalismo), por único enclave social (mercado), tão somente, para um único fim (o lucro). Administração é um processo sócio-histórico, orgânico, humano, criativo que só faz sentido quando cumpre a finalidade suprema, garantir o bem-estar da sociedade. Esforços vêm sendo empreendidos no sentido de (res)significar o conceito e o sentido da Administração na sociedade contemporânea em todo o mundo (BRAVERMAN, 1974; RAMOS, 1989; AKTOUF, 1996; FOURNIER e GREY, 2000; LAPIERRE, 2005; GAULEJAC, 2007; MINTZBERG, 2010; PAES DE PAULA, 2016, 2018; E. SANTOS, 2017, 2021).

Na condição de campo científico, a Administração corresponde a um saber interdisciplinar, ainda em consolidação e por isso precisa do reconhecimento e legitimação da comunidade científica. Em função disso, verifica-se um esforço da comunidade científica nessa perspectiva, cujas contribuições estão contidas em três matrizes epistêmicas: Estudos Ortodoxos da Administração (EOA), Estudos Organizacionais (EOR) e Estudos Críticos em Administração

(ECA), onde cada uma delas exploram diferentes aspectos do ato e fato de gerir (BOURDIEU, 1989; 2002; SANTOS, 2017, p. 211).

Na perspectiva de contribuir com o debate, o presente trabalho tem como propósito refletir sobre a cientificidade da Administração, partindo da premissa defendida por Santos (2021), na qual argumenta ser a gestão o objeto científico da Administração, e não a organização, como defendem alguns teóricos dos estudos organizacionais. E em decorrência disso, busca compreender o conceito e o sentido da gestão apreendido pela comunidade científica. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com docentes (mestres e doutores) da área de administração, dos cursos de graduação, das instituições de ensino superior de Vitória da Conquista, Bahia. Com base na Análise de Redes Sociais (ARS), especificamente das redes semânticas e suporte técnico da Plataforma Gephi 0.9.2, realizou-se as análises e interpretação dos dados.

O trabalho está organizado em cinco seções além desta introdução. A primeira faz uma breve contextualização sobre origem, conceito e evolução da gestão. A segunda, apresenta, com base em levantamento sistemático, os principais parâmetros/indicadores de desempenho de uma boa gestão. A terceira, descreve o percurso metodológico realizado para desenvolver a pesquisa de campo e as análises das informações. A quarta seção traz os resultados empíricos dos estudos, sistematizados em formato de redes semânticas, evidenciando as relações sociais dos docentes da rede pública e privada de educação superior. E, por fim, na quinta seção, são feitas as reflexões finais sobre a temática apresentada e sugestões para aprofundamento do estudo.

### **Gestão: origem, conceito e evolução**

Do ponto de vista etimológico, a palavra gestão provém do verbo latim *gero, gerere, gessi, gestum*, que significa executar, exercer, gerar. A derivação substantiva desse verbo é *gestatio*, que significa gestação, ato de gerar algo novo, conceber, criar, formular. Na língua inglesa, a palavra deriva do verbo *to manage*, que significa o ato de adestrar cavalos, posteriormente, ao final do século XVI, foi associada à conduzir, executar, fazer acontecer, porém, sempre relacionada aos trabalhos manuais, tarefas simples, sem nobreza no âmbito do comércio, da indústria e dos serviços, relativo ao *management*. Mais tarde, durante os séculos XVIII e XIX, passou a ser utilizado por estudiosos, para se referir a um novo campo do saber, ligado ao universo do *business management*. Em português, a partir do século XIX, se traduzia *management* como gerência, mas mantendo a conotação original de baixo *status* social (BRAVERMAN, 1974; CURY, 2002; PAES DE PAULA, 2016).

Nesse primeiro momento a gestão estava relacionada a aspectos exclusivamente tecnicistas. Sentido empreendido pelos pioneiros dos estudos ortodoxos ao associar o termo apenas às empresas, aos aspectos racionais que os cercam e aos objetivos de redução de custos e otimização de lucro. Entretanto, ao longo dos anos a visão ortodoxa foi se tornando cada vez mais falha e incompleta para a Administração, por negligenciar as dimensões humanas, sociais, éticas e ecológicas em seus modelos de análise.

Todavia, percebe-se agora a necessidade, por parte de alguns gestores, consultores e pesquisadores, de incorporar tais dimensões em seus modelos de análise. O trabalho dos gestores é imprevisível, pois não existem fórmulas ou manuais para guiar situações complexas nos mais variados tipos de organizações. A gestão é uma prática social cuja dinâmica é oriunda da tríade formada por arte, ciência e habilidade. Henry Mintzberg (2010) se opõe à ideia da gestão apenas como campo profissional. Para ele, o trabalho gerencial não restringe apenas à

aplicação de técnicas, normas ou ferramentas que garantam a eficácia, a eficiência ou a produtividade da organização, a gestão é mais que isso, ela é poder, ideologia e política.

Laurent Lapiere (2005) no texto manifesto *Gerir é Criar* chama atenção sobre o domínio dos princípios e do vocabulário da gestão nas demais dimensões da vida humana. “Hoje em dia, nós não apenas gerenciamos nossos negócios, mas também nossa vida, nossos relacionamentos amorosos e até mesmo nossas emoções (p.108)”. Propõe uma recusa ao estrangeirismo teórico, modelos e modismos, de modo a evitar noções pré-concebidas que tentam estabelecer novos paradigmas de ação e direção em contextos não propícios. Posição compartilhada por diversos agentes que compreendem a gestão como um processo sócio-histórico que envolve arte, criação e diálogo, algo muito além dos manuais e dos modelos tecnicistas. (LAPIERRE, 2005).

### **Gestão: performance e indicadores gerenciais**

Conforme exposto na seção anterior, também existe um esforço de parte da academia brasileira, principalmente da rede de pesquisa em administração política e dos estudos críticos em administração, de ressignificar a gestão para uma concepção mais ampla e adequada à origem etimológica da palavra, de modo que esta dê conta de certas incompletudes conceituais e possa se colocar como o principal objeto de estudo da administração.

A percepção de gestão vem mudando ao longo do tempo. Sua origem possui raízes sólidas no chão de fábrica e nas abordagens mais tecnicistas. A compreensão da gestão como um fenômeno sócio-histórico ainda se encontra em processo de estruturação e consolidação (DOWBOR, 1999; COELHO, 2004). Portanto, a determinação de uma boa ou má gestão dependerá da concepção de sociedade, da estrutura de mercado (concorrência perfeita, imperfeita, oligopólio e/ou monopólio) da conduta organizacional (tipos de estratégias) e da matriz epistêmica escolhida para tal fim.

Em decorrência disso, cabe aos gestores definir quais parâmetros de avaliação são estratégicos e adequados para mensurar a performance da organização no mercado e, sobretudo, na sociedade (PETRI, 2005). Todavia, Fischer *et al.* (2003) alertam para o fato de que os parâmetros que a esfera privada utiliza para definir uma boa gestão nem sempre são adequados para a esfera pública. A dificuldade para estabelecer indicadores de avaliação de processos, resultados e impactos no âmbito da esfera pública/social, decorre da ausência de uma base epistêmica e da falta de experiência do terceiro setor para tratar das realidades sociais complexas. Dessa forma, percebe-se que os indicadores utilizados, no universo das organizações que atuam na esfera pública são majoritariamente pensados para atender os parâmetros da esfera privada. Isso é um equívoco que precisa ser (re)pensado no campo da administração.

No âmbito da lógica dos EOA indicadores de lucratividade, produtividade, competitividade, eficiência e eficácia são essenciais na mensuração da performance gerencial das organizações mercantis. Já na compreensão dos EOR indicadores de efetividade e sustentabilidade são os que devem balizar o desempenho gerencial de uma organização. Por sua vez, no âmbito dos ECA o indicador primaz deve se a emancipação. Por considerar que a gestão é um fenômeno antes de tudo sócio-histórico que só tem sentido na esfera pública, em ambiente democrático, onde o cidadão é capaz de exercer os seus direitos de forma plena e igualitária. Emancipar significa liberdade de ver, julgar e agir. Emancipar remete à liberdade concedida, adquirida ou

conquistada (PINHEIRO & CANÇADO, 2014). Apesar de divergentes, tais interesses deveriam constituir uma unidade de análise, pois, cada um desses interesses possui incompletudes e isso nos levaria a um diagnóstico incompleto da realidade que permeia a órbita da gestão. O técnico, o interpretativista e o emancipatório não podem ser separados, pois, cada uma das matrizes teóricas possui sua relevância e um saber complementa o outro (PAES DE PAULA, 2016).

### **Percurso Metodológico da Pesquisa**

A metodologia do artigo segue a abordagem da complexidade, visando agrupar múltiplas dimensões de uma mesma realidade, no intuito de confrontar as percepções, mas sem excluí-las, com base no encontro entre duas ou mais lógicas, perspectiva dialógica e polilógica. Para tanto, a busca se processa através das três matrizes teóricas da administração (EOA, EOR e ECA), visando compreender a concepção de uma boa gestão e autores relevantes para a área do conhecimento.

A pesquisa possui uma perspectiva teórico-empírica, e se processa a partir de análise quantitativa, que deste modo permite a exploração quantitativa do objeto de estudo, bem como proporciona a explicação qualitativa das relações que são expressas. Ao utilizar as análises quantitativas ou qualitativas de maneira isolada, a compreensão multidimensional do fenômeno pode ficar incompleta, ainda mais se tratando de fenômenos sociais, por conta do nível de complexidade que envolve a interpretação dos dados. Portanto, a análise envolve as duas formas de modo que uma complementa a outra. (MINAYO e SANCHES, 1993).

Com o objetivo de cumprir com a proposta, compuseram a amostra da pesquisa mestres e doutores dos cursos presenciais de Administração da cidade de Vitória da Conquista (BA), pois estes são capacitados como docentes e pesquisadores segundo a qualificação *stricto sensu*, proporcionando mais propriedade nas respostas. O total de entrevistados correspondeu a 13 (treze) docentes mediante a amostragem representativa de 05 (cinco) instituições de nível superior da cidade, a qual foi feita uma porcentagem entre o número de doutores e mestres por instituição, proporcionalmente a um total de 38,46% da esfera privada, e 61,5% docentes da esfera pública. Os entrevistados possuem em média 17 anos de prática em sala de aula.

A forma de coleta de dados foi feita mediante entrevistas semiestruturadas, as quais as perguntas feitas possuíam o intuito de identificar a percepção dos docentes sobre o que seria considerado uma boa gestão. Para esta pesquisa foram feitas duas perguntas: 1) Quais indicadores ou parâmetros você considera importantes para analisar o desempenho de uma boa gestão?; 2) Cite até três autores da literatura da administração, importantes para a formação acadêmica de um estudante da área.

Sobre a análise dos dados, utilizou-se a técnica da elaboração de redes semânticas, por compreender que elas são um instrumento coerente com a perspectiva da complexidade, uma vez que a técnica oferece integração de dados quanti-qualitativos, múltiplas opções discursivas e a multidimensionalidade do conhecimento. Os Sistemas complexos, área de conhecimento a qual a técnica está vinculada, possibilita muitas interações entre os agentes formando um sistema dinâmico. Deste modo, eles interagem entre si por meio das conexões de rede (FURTADO, SAKOWSKI, TÓVOLI, 2015 apud SANTOS et al., 2021). As redes são formadas a partir de nós e arestas, as quais nós correspondem a falas iguais e as arestas as ligações proveniente desses nós.

Para a elaboração das redes semânticas faz-se necessária a técnica de mineração proveniente de discursos que possibilitem não apenas o conhecimento do processo comunicativo, como também, os sentidos que expressões e palavras podem possuir dentro de um determinado contexto de acordo com a realidade e experiência dos indivíduos. Deste modo, pode-se fazer uma análise conceitual mediante a atividade de narrativas, falas e conversas. Junto a mineração dos dados e a partir das entrevistas, foi desenvolvido um programa em linguagem de Python para que as palavras tivessem cores diferentes de acordo com a origem das instituições (pública ou privada), o tamanho de evidência de cada palavra bem como a relação entre elas. E em seguida foi utilizado o algoritmo de distribuição Force Atlas 2, o qual gera um layout por meio de forças de atração e repulsão, onde nós fortes possuem um tamanho maior e nós menos fortes, palavras isoladas, ficam pequenos e são repelidos para a periferia. Além disso, quanto mais discursos em comum mais ligações existentes entre os nós.

Com intuito de formar as redes semânticas e os grafos de modo a contribuir para uma melhor análise dos dados, foi utilizada a plataforma Gephi 0.9.2, um software de código aberto, o qual gera redes complexas baseado em cálculos físicos e matemáticos de modo a estabelecer posições e tamanhos de acordo aos dados e proporções dos dados nele colocados.

A parte inicial do tratamento dos dados foi a digitação das entrevistas no Microsoft Word (Pacote Office 2019), em seguida foi feita uma seleção dos tópicos frasais, bem como as palavras-chave de cada resposta. Além disso, conceitos que possuem um único significado ou são compostas por mais de uma palavra foram unidas a fim de comporem um único nó. As palavras selecionadas de cada discurso foram transferidas para o bloco de notas (Windows 10) para posterior exportação ao editor de planilhas Microsoft Excel (Pacote Office 2019). Neste programa foi gerada uma tabela dinâmica com colunas intituladas: PROFESSOR, INSTITUIÇÃO, ORIGEM, DEFINIDORA respectivamente. Em seguida foi feito um download da mesma no programa Python, programa este que gera os arquivos de nós e arestas para serem passados para o Gephi 0.9.2. Por fim, o software executa os algoritmos para a formação da rede semântica.

O trabalho apresenta uma discussão a respeito de duas redes oriundas das respostas dos docentes que evidenciam os indicadores de uma boa gestão e autores relevantes para a administração. Utilizou-se nós de cores diferentes de modo a ser possível diferenciar os discursos. Os de cor lilás são nós oriundos da rede pública, os de cor laranja são nós provenientes das instituições de origem privada e os de cor verde são palavras utilizadas em igual proporção para ambas as instituições. Além disso, as arestas ganharam maior intensidade nas linhas a partir de palavras que possuem muitas ligações entre os discursos.

### **Reflexões Empíricas Sobre Gestão: indicadores gerenciais e formação de gestores**

Com o propósito de melhor compreender as questões levantadas neste artigo, no âmbito empírico, foi realizada uma pesquisa de campo com docentes (mestres e doutores) da área de Administração, dos cursos de graduação, das instituições de ensino superior de Vitória da Conquista, Bahia. O estudo buscou analisar duas questões: quais indicadores são essenciais para definir uma boa gestão? Quais autores são imprescindíveis para compreender o conceito e o sentido da gestão? Com base na Análise de Redes Sociais (ARS), especificamente das redes semânticas e suporte técnico da Plataforma Gephi 0.9.2, realizou-se as análises e interpretação dos dados. A Figura 3 apresenta o resultado da primeira questão.





representante fiel do pensamento funcionalista e REGINALDO SOUZA SANTOS, representante do pensamento crítico e da administração política. Além disso, podemos observar ainda o desdobramento desses dois nós. Na perspectiva funcionalista o destaque foi para os autores Daniel Goleman, Igor Ansoff, Peter Drucker, Peter Sanger Philip Kotler, Adam Smith. No campo dos EOR Gareth Morgan, Sylvia Vergara, Henry Mintzberg. No campo dos ECA a relação é estabelecida entre Reginaldo Souza Santos, José Henrique de Faria, Fernando Prestes Motta e Genauto França Filho, autores brasileiros com forte atuação nos estudos críticos da gestão, porém, em posição periférica de localização na rede.

Já no âmbito dos docentes da rede pública, no que se refere aos autores imprescindíveis na formação de um gestor, deparamos com uma imagem menos funcionalista, com uma centralidade no autor GUERREIRO RAMOS, pioneiro dos estudos críticos em administração no Brasil, estabelecendo relações direta com autores como Fernando Prestes Motta, Max Weber, Hebert Simon, Ricardo Antunes, Frederick Taylor, Henry Fayol, acrescidos com os autores citados em igual proporção (verde) com os docentes das instituições privadas, como: Peter Drucker, Philip Kotler, Adam Smith, Henry Mintzberg e Gareth Morgan. Um fenômeno a destacar é a conexão estabelecida entre Gareth Morgan e autores clássicos da filosofia (Platão, Aristóteles), da sociologia da contemporânea (Jean Baudrillard, Zigmund Bauman, Ricardo Antunes) e dos estudos organizacionais no Brasil (Rafael Alcadipani e Ana Paula Paes de Paula). Esta conexão pode ser explicada pelo o impacto dos estudos realizados por Morgan, nas décadas de 1980 e 1990, nas áreas da administração e das organizações, em especial, a publicação da obra *Imagens da organização*, onde destacou a complexidade e a diversidade metafórica (máquinas, organismos, cérebros, culturas, sistemas políticos, prisão psíquica, fluxos e instrumento de dominação) presentes nas organizações. Diferentemente dos autores apresentados pelos docentes das instituições privadas, cuja essência se concentra em um conjunto de obras mais manualesca, tecnicista e de autoconhecimento, concebida para ser objetiva e de fácil compreensão, os docentes da rede pública, por sua vez, apresenta uma literatura mais densa, complexa e diversa sobre as relações sociais de produção, distribuição e consumo da sociedade e das organizações capitalistas. Esta compreensão, talvez seja explicada pelo fato de tratar de um corpo docente mais qualificado e com um número considerável de profissionais em regime de trabalho com dedicação exclusiva para o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão nas universidades brasileiras.

### Considerações Finais

Ao conceber a gestão como objeto científico da Administração, o estudo buscou analisar como a comunidade científica compreende o conceito de gestão e quais as implicações disso no desenvolvimento do campo disciplinar. Diante do estudo realizado e das discussões apresentadas, tanto na esfera teórica como na esfera empírica conclui-se que:

- O conceito empreendido ao termo gestão no âmbito da Administração passa por um processo de (re)significação. O sentido inicial empreendido pelos pioneiros da administração científica, processos tecnicistas, vem sendo contestado pela comunidade científica, precisamente, pelos adeptos dos estudos organizacionais e críticos da gestão;
- A métrica tradicional utilizada pelos partidários do pensamento funcionalista não capta os demais fenômenos da vida em sociedade, restringe avaliar apenas os fenômenos econômico-financeiros, operacionais e motivacionais, desconsideram ou minimizam questões sociais, ambientais, psíquicos, políticos e, sobretudo, emancipatórios;
- A literatura técnica da área de Administração parte do pressuposto que o seu conteúdo, métodos e modelos gerenciais podem ser universalmente replicados e praticados em

qualquer tempo, espaço e tipologia organizacional (empresarial, pública e social). Essa premissa é simplista e falha, pois, a gestão é um fenômeno complexo que envolve trajetórias e relações sociais diferentes entre países e organizações;

- A formação de novos gestores precisa partir da premissa de que a atual realidade social é complexa e que a lógica funcionalista é insuficiente para compreender e resolver os problemas de relações sociais de produção, distribuição e consumo presentes hoje na sociedade capitalista. Daí a necessidade de uma base curricular mais integrativa, capaz de estabelecer o diálogo entre saberes (técnicos, interpretativos e críticos).

(Re)pensar o lugar, o conceito e o sentido da gestão é uma condição *sine qua non* para fazer da Administração uma ciência da, para e com a sociedade e não apenas um saber técnico a serviço do capital e do mercado, como bem denunciou Guerreiro Ramos em *A Nova Ciência das Organizações*.

## Referências

AKTOUF O. **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

COELHO, M. Q. Indicadores de performance para projetos sociais: a perspectiva dos stakeholders. **Revista Alcance**, v. 11, n. 3, p. 423-444, 2004.

CURY, C. R. J. Gestão democrática da educação: exigências e desafios. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, v. 18, n. 2, p. 163-174, 2002.

DOWBOR, L. O poder local diante dos novos desafios sociais. In: FUNDAÇÃO PREFEITO FARIA LIMA. **O município no século XXI: cenários e perspectivas**. São Paulo: Cepam, 1999.

FISCHER, R. M. et al. Monitoramento de Projetos Sociais: Um Desafio para as Alianças Intersetoriais. **27º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração**, Atibaia/SP, 2003.

FOURNIER, V.; GREY, C. At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. **Human Relations**, v. 53, n. 1, p. 7-32, 2000.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007. 338 p.

LAPIERRE, L. Gerir é criar. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 4, p. 108-117, 2005.

MINAYO, M. C. de S.; SANCHES, O. Quantitativo - qualitativo: oposição ou complementaridade? **Cad. Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 9, n. 3, p. 239-282, jul/set., 1993.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010. 304 p.

PAULA, A. P. P. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, p. 24-46, 2016.

PETRI, S. M. Modelo para apoiar a avaliação das abordagens de gestão de desempenho e sugerir aperfeiçoamentos: sob a ótica construtivista. 2005. 236f. **Tese** (Doutorado em

Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil, 2005.

PINHEIRO, L. S.; CANÇADO, A. C. Contribuições para a construção do conceito de emancipação e suas implicações para o campo da gestão social. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 3, n. 2, p. 41-57, 2014.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

SANTOS, E. L. O campo científico da administração: uma análise a partir do círculo das matrizes teóricas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, n. 2, p. 209-228, 2017.

SANTOS, E. L.; OLIVEIRA, M.M.V; RIBEIRO, E. M.; ARAÚJO, R.F.S; CHAVES, A. A Gestão como Objeto Científico da Administração: reflexões epistêmicas e empíricas. **In: XLV Encontro da ANPAD-EnANPAD2021**, On-line -4-8 de outubro de 2021

TAYLOR, F. W. **Princípios da Administração Científica**. São Paulo: Atlas, [1911] 2010.