



Congresso Internacional
de Administração
ADM 2022

**24 a 28
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

O OLHAR DO MUNDO BANI SOBRE AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

THE VIEW OF THE BANI WORLD ON THEORIES OF ADMINISTRATION

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Josenilton Pereira da Silva, AESGA/FACIGA, Brasil, perjosen@gmail.com

Gustavo de Lira Santos, AESGA/FACIGA, Brasil, gugapessoas@gmail.com

Carla Janaína dos Santos Rodrigues, AESGA/FACIGA, Brasil, carlajanaina24@gmail.com

Resumo

Tendo em vista que existe dúvidas a respeito da aplicação das teorias históricas da administração nos tempos atuais, pesquisa-se sobre, como as algumas teorias da administração são empregadas no mundo BANI a fim de observar se há a aplicação de algumas das teorias históricas da administração nesse contexto. Para tanto, é necessário descrever algumas das principais teorias da administração, discutir sobre as mudanças do mundo VUCA para o BANI e examinar como funciona algumas das teorias no mundo atual. Realiza-se, então, uma pesquisa bibliográfica e de campo. Diante disso, verifica-se que objetivo geral foi atendido e a pergunta de pesquisa respondida afirmando que algumas das teorias estão presentes no mundo BANI, porém algumas com todos aspectos do passado praticados nos dias atuais e outras só com algumas características, o que impõe a constatação de que apesar dos objetivos terem sido alcançados e a pergunta de pesquisa respondida, recomenda-se para futuras pesquisas a realização de uma pesquisa de campo com um maior número de pessoas e em população maior.

Palavras-chave: Mundo VUCA; Mundo BANI; Teorias da administração; Organizações; Mundo atual.

Abstract

Considering that there are doubts about the application of historical theories of administration in the present times, it is researched on how some administration theories are used in the BANI world in order to observe if there is the application of some of the historical theories of administration. in this context. To do so, it is necessary to describe some of the main theories of administration, discuss the changes from the VUCA world to the BANI and examine how some of the theories work in the current world. A bibliographic and field research is then carried out. In view of this, it appears that the general objective was met and the research question answered by stating that some of the theories are present in the BANI world, but some with all aspects of the past practiced today and others with only some characteristics, which imposes the finding that despite the objectives have been achieved and the research question answered, it is recommended for future research to carry out a field survey with a greater number of people and in a larger population.

Keywords: VUCA World; BANI World; Management Theories; Organizations; Today's World.

1. INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos as formas de trabalho passaram por mudanças, um exemplo disso é a alteração que ocorreu na maneira de produzir os produtos, pois antes eram feitos de forma manual, conforme explica Pistori (2006) na Idade Média existia os termos de ofício, ou seja trabalhadores que faziam objetos de maneira artesanal ou serviços relacionados ao dia a dia das pessoas que viviam na cidade, podendo citar como exemplos profissões como açougueiros e alfaiate.

Alguns períodos depois, foi inventada a máquina a vapor que segundo Nascimento (2011, p. 34) “Dizem os historiadores que a primeira máquina a vapor saiu das fábricas de Soho, em 1775, destinando-se a uma mina de carvão. Depois, outra máquina foi feita para mover altos-fornos, em Broseley”. De acordo com que explica Schwab (2016) pois o autor comenta que a primeira revolução industrial teve início com a máquina a vapor e as ferrovias, o período dessa revolução ocorreu entre 1760 e 1840. Lima e Neto (2017) afirmam que foi um ponto que causou uma transformação na Inglaterra com efeitos profundos nas relações sociais.

A revolução teve como consequência prejuízos em profissões dos termos de ofício, porém, com o início da indústria ocorreu uma agilização nos processos, que conforme é explicado por Nascimento (2011, p. 34) “a máquina de fiar permitiu que uma operação, feita antes por um homem com um torno, passasse a ser executada mais depressa e por uma série de fusos”.

Depois da primeira revolução ocorreu outras fases dela com mais invenções, que denotam particularidades de cada fase, por exemplo, a segunda fase foi marcada pela invenção da eletricidade que possibilitou a linha de montagem, a terceira pela computação e a quarta pelos grandes avanços das tecnologias digitais (SCHWAB, 2016). Enquanto acontecia mudanças relacionadas com as tecnologias de cada época, ocorreu também o início da aplicabilidade das teorias da administração, as primeiras foram as teorias de Taylor e Fayol que aconteciam próximo do final da primeira revolução industrial e início da segunda. Segundo Nascimento (2011) em 1840 a fabricação de aço e a aplicação química na agricultura, permitiu um progresso na indústria química, com isso surgiu a necessidade de especialização e divisão de trabalho, ponto que teria como resultado o taylorismo.

A teoria de Fayol, apresentou uma abordagem diferente da de Taylor, conforme é explicado por Andrade e Amboni (2011) ele teve foco na estrutura organizacional, ou seja, no funcionamento dos departamentos da empresa. Outras teorias surgiram, umas para complementar as antigas outras para ir contra a forma de aplicação de delas, e em cada uma delas teria uma forma diferente de tratar o funcionário, como exemplo o humanismo, que teve maior foco no emocional.

Essa característica de mutabilidade, deu origem a aplicação do VUCA (volátil, incerto, complexo e ambíguo) que de acordo com Oliveira (2017) é um termo que foi adaptado do âmbito militar para o corporativo, foi utilizado para explicar as características do mundo pós-Guerra Fria. Ainda segundo o autor, volátil define a velocidade e o dinamismo em que ocorre as mudanças. O incerto, está relacionado às informações, pois no mundo atual ela pode ser superficial ou apenas suposições. Complexo, segundo Manfrim (2021) refere-se a soma da volatilidade e incerteza que resultam na complexidade, e por fim, a ambiguidade que para Oliveira (2017) corresponde ao fato de que pode existir imprecisão nas repostas, por motivo de ganhos de novos significados.

No ano de 2020 surgiu um novo conceito sobre as características do mundo moderno, esse conceito segundo Bolonhez (2021) teve como autor, o antropólogo Jamais Cascio, para esse, o que descreve o contexto atual seria formado pela sigla BANI. O autor continua e

descreve esse acrônimo da seguinte forma: *Brittle* (frágil), foi o resultado do excesso da volatilidade e gerou a fragilidade, *Anxios* (ansiedade), é o fator que faz as escolhas sejam dificultadas, *Nonlinear* (Não-linear), está relacionada a imprevisibilidade, *incomprehensible* (incompreensível), ou seja, não encontrar respostas mesmo tendo a disponibilidade a informação (BOLONHEZ, 2021).

Partindo da hipótese que mesmo com a transição do mundo VUCA para o BANI existe a aplicação das teorias históricas da administração e tendo justificativa que essas teorias ainda estão presentes no contexto atual. Desta forma de acordo com os fatos apresentados indagou-se: Como as teorias da administração são aplicadas no mundo BANI? Portanto, o objetivo geral deste estudo é observar se há a aplicação de algumas das teorias históricas da administração no mundo BANI e como objetivos específicos: descrever algumas das principais teorias da administração, discutir sobre as mudanças do mundo VUCA para o BANI, examinar como funciona algumas das teorias da administração no mundo atual.

2. AS TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Muitos eventos históricos focados na relação de trabalho aconteceram depois da primeira fase da revolução industrial, porém nesse estudo somente serão abordadas algumas das teorias da Escola Clássica, que foram criticadas com o passar dos anos, devido a sua forma de considerar o empregado, críticas que serão abordadas no decorrer desse trabalho. A teoria humanista, apesar de não ser da escola clássica, também será considerada, como será explicado, devido ao fato de ser a primeira a considerar a influência das emoções no processo produtivo.

As teorias escolhidas foram: a científica, clássica, burocrática e humanista. As quatro serão contextualizadas, para que haja uma compreensão de como elas funcionavam dentro das empresas e o motivo pelo qual foram criticadas. O objetivo desse trabalho não é de forma alguma criticar as obras dos autores, mas sim, analisar a aplicabilidade de seus estudos nos dias de hoje, pois existe o reconhecimento dos benefícios de suas obras, podendo citar a contribuição de Taylor para a indústria, conforme é explicado por Chiavenato (2014, p. 80) “limitações e restrições não apagam o fato de que a Administração Científica foi o primeiro passo na busca de uma Teoria Administrativa. É um passo pioneiro e irreversível.”

Essa teoria foi desenvolvida pelo engenheiro americano Frederick Taylor no ano de 1850, tinha como base o monitoramento do tempo de trabalho e dos movimentos aplicados nele, fase essa que foi chamada de administração científica. (ANDRADE; AMBONI, 2011). De acordo com Chiavenato (2004) Essa administração foi uma tentativa de aplicação de métodos científicos com foco em aumentar a produtividade, a preocupação de Taylor foi de diminuir perdas e desperdícios.

Maximiniano (2000) Explica que para o funcionamento desse método a empresa teria que selecionar e treinar o funcionário de maneira científica, pagar altos salários e ter custos reduzidos além da cooperação entre administração e os trabalhadores. Neste tipo de filosofia aplicada a indústria ocorreu uma divisão em alguns períodos, o primeiro, Andrade e Amboni (2011) descreve que tinha como tema a análise do trabalho do operário por meio da observação do tempo e dos movimentos empregados na função. No segundo, Taylor descreve que a indústria tinha três males que são: a vadiagem sistêmica dos operários, a gerência que não tinha conhecimento da rotina de trabalho e do tempo gasto na execução das tarefas e não havia uniformidade no método de execução das tarefas (CHIAVENATO, 2004). Ainda nesse período Chiavenato (2004) explica que surgiu a Organização Racional do Trabalho, que se tratava de fazer a substituição da forma empírica que o empregado executava sua tarefa, por um método abordado de forma científica. Dentro desse estudo foi observada a fadiga humana, a divisão do trabalho, desenho de cargos, prêmios e incentivos salariais, a conceituação de homus

economicus, padronização do método, supervisão e as condições do ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2004).

No ponto de vista de Taylor deveria haver prosperidade em ambas as partes (ganhos econômicos e financeiros), tanto para o empregado quanto o empregador, para a primeira parte significava que recebendo maiores salários haveria um maior desempenho nas funções exercidas. (LACOMBE, 2017). Andrade e Amboni (2011) exemplificam algumas pessoas que seguiam o taylorismo, como: Frank e Lillian Gilbreth, Henry Gantt, Hugo Munsterberg e Henry Ford.

Esse último foi o responsável por criar o padrão de linha de montagem móvel, fator que fez com que esse tipo de fabricação passasse a ser conhecido mundialmente, pois antes era utilizado o modelo artesanal (MAXIMINIANO, 2000). Ford também fez com que ocorresse a divisão do trabalho, que funcionava da seguinte forma: o empregado era selecionado para uma determinada função fixa e nela obtinha conhecimento até se especializar.

Apesar das obras de Taylor possuírem muitos seguidores, ocorreu críticas as suas metodologias na aplicação do trabalho, um dos pontos segundo descrito por Lacombe (2017) é o fato da implicação da monotonia, devido as características das rotinas de trabalho. Andrade e Amboni (2011) descrevem alguns pontos considerados críticos dentro dos conceitos de Taylor, a exemplo da visão que ele tinha do homem como parte da máquina, e que o funcionário era preguiçoso movido apenas por bonificações e prêmios. Lacombe (2017) também destaca que Taylor mantinha os empregados distantes de atividades que envolve o planejamento, ponto que impossibilitava a criatividade. Havia também o fato de não existir a comprovação científica (apesar de nomeada como administração científica), por ter como característica apenas focar na organização formal a torna uma abordagem incompleta e o ponto de vista que tinha do homem era simplificado, sendo visto como extensão da máquina (CHIAVENATO, 2014).

2.1 TEORIA CLÁSSICA (PONTOS CRITICADOS NA TEORIA CLÁSSICA)

Tendo como foco a estrutura da empresa, a teoria clássica teve uma abordagem diferente da de Taylor, pois, preferiu tratar a empresa de cima para baixo na hierarquia organizacional, além de trabalhar a departamentalização (ANDRADE; AMBONI, 2011). Essa teoria foi criada por Henri Fayol e teve início no mesmo período em que foi introduzida a administração científica. Fayol defendia que a empresa poderia ser organizada de forma similar ao que acontece dentro da estrutura militar e eclesiástica podendo ser dividida em funções. Essas que são: técnicas, comerciais, financeiras, segurança, contábeis e administrativa (CHIAVENATO, 2004).

Tratava-se de produção de bens, venda de produtos, gerenciamento do capital da empresa, proteção dos bens da empresa e as pessoas que nelas trabalhavam, registros contábeis, a sincronização e coordenação das outras funções (ANDRADE; AMBONI, 2011). Na teoria de Fayol a administração era uma função separada das demais e o dirigente era o responsável por toda a organização da empresa (MAXIMINIANO, 2000). Ocorreu também as separações das funções que o administrador seria responsável que são: planejamento, organização, comando, coordenação e o controle (ANDRADE; AMBONI, 2011).

O planejamento ou previsão, estava ligada a uma análise do futuro com relação ao uso dos recursos, a organização era o que mantinha a empresa em operação e podia ser dividido entre sociais e materiais (CHIAVENATO, 2004). O comando pode ser fator mais considerado dentro da teoria clássica já que essa tinha um foco maior nas funções executivas. Na teoria clássica, a administração não fica restrita apenas a cargos que envolve as posições de liderança na

hierarquia, mas sim, sendo distribuídas de acordo com as funções, tendo posições mais altas com mais responsabilidades. (CHIAVENATO, 2004a). Ainda de acordo com o autor, na teoria de Fayol existiam alguns princípios que regiam a administração da empresa nos quais envolvem desde a divisão do trabalho ao espírito de equipe. Andrade e Amboni (2011) diz que a divisão estava relacionada com a especialização nas tarefas e o espírito de equipe com a forma de comunicação entre grupos.

Baseada na função de comando existia, dentro dos princípios que regiam administração da empresa, tanto o da centralização de poder e quanto a cadeia escalar, que expressavam como era o funcionamento da cadeia de comando na empresa (CHIAVENATO, 2004). Assim como a obra de Taylor teve alguns pontos que foram criticados na de Fayol não foi diferente, alguns autores expressam sobre ele ter um foco maior na estrutura organizacional, esquecendo a dinâmica da organização, além do fato de fazer uma centralização na autoridade da empresa (ANDRADE AMBONI, 2011). Os autores continuam a expressar o fato da teoria ser baseada não em ciência, mas sim no senso comum e havia o fato de não considerar que os fatores externos afetavam a empresa (ANDRADE; AMBONI, 2011).

2.2 ESCOLA BUROCRÁTICA (PONTOS CRITICADOS)

A teoria de Max Weber não buscava fixar uma forma de administração como um modelo, mas sim fazer a separação de regras comuns as organizações modernas (MAXIMINIANO, 2000). Conforme explica Maximiniano (2000, p.62) “Weber descreveu as organizações burocráticas como máquinas totalmente impessoais, que funcionam de acordo com as regras que ele chamou de racionais, regras que dependem da lógica não de interesses pessoais”.

Chiavenato (2004) complementa que a burocracia consiste em fazer uma adaptação dos meios para chegar ao objetivo da organização tendo como garantia a eficiência. O autor ainda descreve que os estudos de Weber, que vieram da sociologia, fizeram com que essa abordagem estruturalista tivesse um crescimento dentro das organizações e passasse a ser mais discutida. (CHIAVENATO, 2004).

Do ponto de vista de Weber a sociedade podia ser dividida em três formas diferentes de autoridade, a primeira era tradicional, ou seja, a prevalência da forma patriarcal, a segunda era a carismática (grupos revolucionários) e a última a burocrática. (CHIAVENATO, 2004). Maximiniano (2000) comenta a respeito desses tipos de autoridades, na tradicional era baseada no ciclo de costumes, a carismática era seguida com base em exemplos e a burocrática ou racional, feita por conjunto de regras impessoais e legais. A autoridade, dentro deste tipo de sociologia aplicada a organização, está relacionada ao cargo e era definida de acordo com os chefes, na qual o superior dá ordens e estas deveriam ser obedecidas, esse fator servia para diminuir os conflitos pessoais. (ANDRADE e AMBONI, 2011). De acordo com Andrade e Amboni (2011) Weber acreditava que quanto maior o grau de domínio (nesse caso o domínio-legal) e formalidade poderia haver uma maior eficiência, fator que está em concordância com que Maximiniano (2000) descreve, pois ele relata que na escola burocrática formalidade era equivalente a burocracia.

O domínio-legal, que era a base da burocracia, tinha como fundamento as leis, ou seja, um conjunto de regras escritas que definia os direitos e deveres das posições ocupadas na hierarquia da empresa. (CHIAVENATO, 2004). Dentro dessa forma a autoridade ocorria uma divisão que era feita em três partes: o profissionalismo, impessoalidade e formalidade. As pessoas nos cargos de chefia representavam a lei e por esse motivo deveriam ser obedecidas (MAXIMINIANO, 2000).

A escola burocrática, pode ser resumida por algumas características como, divisão do trabalho, relações impessoais, formalismo das comunicações, rotina e procedimento, competência técnica, profissionalização do participante e previsibilidade (ANDRADE e AMBONI, 2011). A respeito do modelo de escola burocrático Maximiniano, faz algumas considerações sobre as empresas que adotavam e excediam na regulamentação, pois, algumas organizações passavam por cima dos interesses dos clientes, e os funcionários que eram desonestos poderiam acabar criando dificuldades para atender as facilidades, os funcionários poderiam utilizar a organização como instrumento de interesses pessoais, favorecendo assim o nepotismo, também havia o mecanicismo, que poderia limitar as pessoas e ter talentos não aproveitados, devido às definições do cargo. (MAXIMINIANO, 2000)

2.3 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS (PONTOS CRITICADOS)

Na teoria das relações humanas buscou-se ter um enfoque maior nas pessoas que trabalhavam na organização, ponto que foi em uma direção oposta das outras teorias que tinham sido estudadas, conforme é explicado por Maximiniano (2000) na escola clássica havia uma negligência com os funcionários, nos quais eram considerados apenas como recursos de produção para a organização.

Sobre esse ponto Chiavenato relata que, a visão que pertencia a teoria científica a respeito do homem econômico passa ser substituída pela do homem social, ou seja, passou-se a considerar o comportamento do funcionário e as necessidades humanas (CHIAVENATO, 2004). Essa teoria teve início com uma experiência dentro de uma fábrica e teria como foco descobrir qual era relação entre luminosidade e a produtividade dos funcionários, porém, foi descoberto que o comportamento das pessoas tinha mais destaque que o objeto de estudo (MAXIMINIANO, 2000).

Elton Mayo e equipe passou a observar que a forma que a empresa tratava o funcionário poderia afetar os resultados da produtividade, por exemplo, se uma empresa tratasse mal, teria resultados ruins, se bem, bons. Além de passar a considerar os interesses dos grupos (MAXIMINIANO, 2000). Segundo Andrade e Ambone (2011) foi possível verificar que não adiantava pensar em métodos de execução de trabalho que isolasse o funcionário, uma vez que ele é um ser social. Também ocorreu a observação do comportamento do indivíduo está ligado ao grupo em que ele pertence, também que é preferível para o funcionário manter as relações sociais em vez de ter uma maior bonificação. Os pontos principais dessa teoria são: O homem social, o grupo informal, ou seja, pessoas que possuem uma comunicação frequente e direta e por último o envolvimento nas decisões, que seria trabalhar para alcançar os objetivos da organização (ANDRADE; AMBONI, 2011). Nessa teoria ocorreu algumas contribuições de alguns autores como: Oliver Sheldon, Alfred J. Morrow, Ordway Tead e Kurt Lewin. Esse último autor foi responsável por identificar que a necessidade gera uma ação que tem por motivação um estado de tensão, porém quando há um excesso nesse estado de tensão, por exemplo como a fome, pode gerar uma desorientação no comportamento (CHIAVENATO, 2004).

Isso é o ciclo motivacional, ou seja, uma necessidade atendida gera um equilíbrio, caso não aconteça esse processo pode ocorrer a frustração, já a compensação é gerada quando os objetivos são atendidos (ANDRADE; AMBONI, 2011). Segundo Chiavenato (2004) nessa teoria afirma que todo homem pode ser movido por uma forma de necessidade, essas que podem ser três tipos: fisiológicas, psicológicas e de autorrealização.

As necessidades de acordo com a ordem são: de sobrevivência, segurança íntima, participação, autoconfiança e a terceira parte de resultados da educação e cultura da pessoa (CHIAVENATO, 2004). Clima organizacional também foi um conceito aplicado dentro dos

estudos das relações humanas, segundo Andrade e Ambone (2011) estava relacionado como a forma que o funcionário percebia a empresa em que trabalhava, poderia ser um fator que o líder utilizaria para conduzir a organização gerando motivação ou não.

A motivação conseguiria ser percebida por meio do moral, pois, quando estava alto significava um estado de satisfação do empregado, quando baixo indicava insatisfação. (ANDRADE; AMBONI, 2011). Na teoria das relações humanas os autores acreditavam que a liderança estava em sua totalidade ligada a comunicação e a forma que o influenciador afetava a maneira que os empregados se comportavam, esse conceito era chamado de liderança informal (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Uma das características também era ter um estilo de liderança que podia ser, conforme explicado por Andrade e Amboni (2011) autoritário, liberal e democrático, o primeiro o poder era centralizado, o segundo havia participação da equipe sob direção do líder e o último tinha maior participação da equipe com menor do líder. O papel do líder, dentro dos conceitos da escola das relações humanas, era de definir a missão e o papel da organização, defender a integridade da organização e apaziguar conflitos internos (ANDRADE; AMBONI, 2011).

Fazer essas funções exigiam que o líder tivesse algumas características, como: automotivação, planos definidos, empatia, crer em seus princípios dentro das atribuições que só um líder poderia ter para o gerenciamento de uma equipe (ANDRADE; AMBONI, 2011). A comunicação foi considerada um ponto de relevância pelos autores da escola das relações humanas, pois, segundo comenta Chiavenato (2004) por meio dessa escola foi possível verificar que havia uma grande falha na comunicação organizacional.

Esse fator fez com que ficasse evidenciado que a empresa deveria incluir os funcionários da parte inferior na hierarquia organizacional para trazer soluções para a empresa (CHIAVENATO, 2004). Chiavenato (2004) explica que comunicar, dentro do contexto abordado, teria duas funções, que era: Deixar clara as informações que seriam utilizadas na execução das tarefas e motivar os colaboradores. Na escola das relações humanas, apesar de ter seguido uma abordagem que não havia sido considerada nas teorias passadas, que era o fator humano, não impediu que ocorresse críticas de outros autores. Andrade e Amboni (2011) descreve que nessa escola tinha uma visão romantizada na forma de relação entre empregados e empresa.

De acordo com Lacombe (2017) alguns anos depois foi descoberto que a satisfação do empregado não tinha relação com a produtividade, uma vez que, que em alguns casos funcionários não satisfeito produziam mais que os que estavam satisfeitos. Segundo Chiavenato (2004, p. 136) “Verificou-se também que o supervisor liberal e concentrado no trabalhador nem sempre era o responsável pelos grupos mais produtivos e que a consulta participativa criava mais problemas do que aqueles que resolvia”.

Andrade e Amboni (2011) descreve que Mayo focou em grupos informais tendo esses como uma solução para o problema da produtividade e fez com que fosse deixado de lado a formalidade das organizações. Chiavenato (2004) complementa que nem sempre um grupo que há coesão pode ser produtivo. Outro fator criticado, foi o campo de experimentos que ficou voltado apenas para fábricas e não considerou outras categorias de organizações (CHIAVENATO, 2004).

Além dos pontos citados, existia o fato que pudesse haver uma manipulação para que os empregados produzissem mais, porém, com menos exigências, ou seja, o foco era fazer com que o colaborador diminuísse sua resistência com relação às decisões organizacionais (CHIAVENATO, 2004). Os estudos sobre o comportamento do colaborador voltaram no ano de 1940 com surgimento do comportamentalista, que de acordo com Andrade e Amboni (2011,

p. 121) “A Escola Comportamentalista ou Behaviorista vai se preocupar com as ciências do comportamento e abandonar as posições normativas e prescritivas das teorias anteriores. As pessoas continuam sendo o foco de estudo dentro de uma perspectiva mais ampla”.

É nesse período que é trazida algumas concepções sobre motivação podendo citar como exemplo a hierarquia das necessidades de Maslow, a teoria dos dois fatores, teoria X e Y e a teoria Z, e outros estudos referentes ao sistemas de administração e tomada de decisão (ANDRADE; AMBONI, 2011). Apesar de continuação dos estudo sobre as emoções e comportamentos nas organizações, esse trabalho apenas abordará a teoria humanista, como já explicado, a escolha dessa teoria foi devido ao fato de ser a primeira a considerar as emoções e comportamento no processo produtivo.

3. DO MUNDO VUCA AO MUNDO BANI

Antes de explicar o processo de transição que ocorreu do mundo VUCA ao BANI, será contextualizada as fases que as organizações passaram, com intuito de entender os processos existentes antes do início do VUCA e que levaram a introdução dele, segundo Chiavenato (2004) foram três as fases: A industrialização clássica, neoclássica e a era da informação.

A primeira surgiu com o impulsionamento da Revolução industrial, marcada pelas características já citadas a respeito das teorias da escola clássica, que era centralização de poder, departamentalização, burocratização nos processos e a padronização dos comportamentos internos (CHIAVENATO, 2004b). Já a segunda retoma alguns dos conceitos que foram aplicados nas teorias da escola clássica, porém, reformulados pelo neoclassicismo, que de acordo com Chiavenato (2004) essa teoria seria uma nova roupagem da teoria clássica, aproveitando alguns conceitos aplicados nas outras teorias administrativas.

Enquanto na teoria clássica existia as atividades gerenciais, que de acordo com Lacombe (2017) eram: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Para o neoclassicismo existia os princípios da administração que são: o planejamento, organização, direção e controle. Chiavenato (2014) explica que os princípios da administração na teoria neoclássica eram comparados as leis da ciência, devido a forma da relação entre causa e efeito. Havia também o fato de que suas aplicabilidades poderiam ser adaptáveis as situações em que independem do controle administrador (CHIAVENATO, 2014).

Havia maior foco nos objetivos e resultados da empresa. Esse período também pode ser chamado de administração por objetivos, pois segundo Ribeiro (2012) o centro do neoclassicismo era os resultados, ou seja, os fins e não mais as formas de produção. Em qualquer empresa existem três pontos, esses de acordo com os conceitos de Peter Drucker e que é explicado por Chiavenato são: os objetivos, a administração e a performance individual (CHIAVENATO, 2014). A necessidade de objetivos, pois por meio desses é possível analisar os resultados e eficiência. O segundo é, mesmo tendo objetivos diferentes, ainda são utilizados os conceitos de administração de forma comum nas empresas e por último, de ter eficácia tanto o funcionário quanto administrador, o primeiro para alcance de suas metas pessoais e segundo para os da empresa.

Na teoria neoclássica os objetivos eram traçados em parcerias feitas entres funcionários e os chefes, para que assim pudesse haver harmonia entre os objetivos dos departamentos, de forma individual, e os da empresa, podendo dessa forma reduzir os conflitos (RIBEIRO, 2012). Enquanto no fayolismo, teve maior foco na função comando, dentro da administração por objetivos a ênfase foi dada a função controle, pois era feita uma análise dos resultados mensurando-os para checar se estava de acordo com os objetivos pretendidos (RIBEIRO, 2012).

A fase da industrialização neoclássica, segundo Chiavenato (2004) teve seu início no de 1950, pós segunda Guerra Mundial, e teve seu término em 1990, nessa fase ocorreu mudanças mais frequentes e rápidas, com pouca previsibilidade. O autor continua e explica que nesse momento as negociações comerciais começaram a ter maior amplitude passando a ser, não só de forma local, mas também internacional. Os modelos de burocráticos de administração não conseguiam acompanhar as mudanças ocorridas e por isso ocorreu a criação da estrutura matricial, que era organizada de maneira funcional e departamentalizada por produtos ou serviços.

Chiavenato (2004) explica que a relação industrial, que tinha foco nas tradições passadas, seria substituída pela Administração de Recursos Humanos, dessa forma as pessoas não seriam consideradas apenas fatores produção. No ano de 1990, inicia a terceira fase da industrialização, conhecida como era da informação, essa segundo Jamil e Neves (2000) foi marcada por grandes mudanças tecnológicas com o surgimento de novos dispositivos, formas de especializações e capacitações com o objetivo de trazer melhorias ao padrão de vida

A internet foi a responsável pelo grande impulso no desenvolvimento econômico e tecnológico. Na época também ocorreu um crescimento no setor de empresas virtuais, tornando a rede mundial de computadores uma ferramenta de grande importância para os negócios. Ainda de acordo com Jamil e Neves (2000) junto com a era da informação houve o surgimento de novas profissões como por exemplos o webdesigner e o cyber especialista. E a informação passou a ser utilizada como uma ferramenta gerencial estratégica.

Já dentro do contexto da era da informação essas particularidades, não se enquadrariam, pois, dentro desse período inicia o chamado mundo VUCA (volatile, uncertain, complex e ambiguous), que surgiu pós-guerra fria, ponto que de acordo com Raghuramapatruni e Kosuri (2017, p. 1) “A noção de VUCA foi introduzida pelo Colégio de Guerra do Exército dos EUA para descrever o mundo multilateral incerto, complexo e ambíguo que resultou do fim da Guerra Fria”. Os autores ainda descrevem que só apenas o planejamento estratégico não é suficiente dentro do mundo VUCA, pois as condições dele, fazem com que os esforços sejam empregados em vão para a compreensão do futuro. Esse mundo pode ser visto da seguinte forma:

A volatilidade presente nesse contexto, segundo Souza et. al (2018) podem dificultar escolhas que precisam de longo prazo, devido ao fato de haver constantes mudanças que ocorrem com a globalização e a era da informação. A incerteza, pode ser gerada por assumir uma situação em que o conhecimento sobre o futuro é incompleto, devido à falta de previsibilidade que acontece, no mundo VUCA, ponto que faz com que haja uma necessidade de análise de riscos, para fazer melhores escolhas (SOUZA; SANTOS; FREITAS, 2018).

A complexidade, de acordo com Souza et al. (2018) é reflexo da falta de linearidade das situações, sendo assim a empresa deve estar preparada para ocasiões em que ocorrerá o fracasso, porém a mesma também deve ter agilidade para saber reverter tal situação, por isso é recomendável a formação de parcerias para ter maior probabilidade de sucesso. Ambiguidade é, segundo Honey et al. (2010, p. 33) “A nebulosidade da realidade e os significados mistos das condições”. Para Souza et al. (2018) esse fato ocorre de situações em que há pouca quantidade de evidências sobre um fato, ponto que gera mais de uma interpretação.

Diferente da época das teorias da escola clássica, que exigiam habilidades manuais e repetitivas, no VUCA isso muda, pois de acordo com Honey et al. (2010) as regras do passado não podem ser aplicadas, uma vez que criar conexões com pessoas tem uma maior relevância que estruturas sólidas. Alguns conceitos que foram trabalhados na teoria humanista e logo depois na abordagem comportamental voltaram a serem aplicados nas organizações, que é o

fato das emoções como influência no processo produtivo, como comentado no tópico referente a essa teoria.

O fato de ter acontecido críticas não fez com que não houvesse mais estudos referente a abordagem emocional dentro das organizações, mas sim com o tempo tivesse outras pesquisas sobre o tema, como por exemplo os estudos sobre inteligência emocional que de acordo com Goleman e Santarrita (2012) esse termo veio dos estudos de Mayer e Salovey, que foram publicados em 1990, porém o jornalista e psicólogo Daniel Goleman utilizou como forma de resumir novas descoberta sobre o assunto.

De acordo com Goleman e Santarrita (2012) o QI (Quociente de Inteligência) pode se destacar em profissões que exigem habilidades técnicas, porém é o QE (Quociente Emocional) que pode definir se o líder pode ter um bom desempenho ao exercer suas atividades. Não só o conceito de inteligência emocional começou a ser trabalhado nas organizações como também a gestão por competência, que de acordo com Silva e Lopes (2018) nesse tipo de gestão são observados pontos que são formados pelo acrônimo CHAVE (conhecimentos, habilidade, atitudes, entrega e valores), o foco dessa gestão é demonstrar que os aspectos humanos podem ter maior destaque que os interesses da empresa.

As empresas, dentro dos conceitos trabalhados na gestão por competência, valorizam mais o conhecimento que os funcionários possuem do que sua capacidade de lidar com atividades braçais, pois a informação pode agregar valor à organização (SILVA; LOPES, 2018). O marketing também passou por evoluções, pois segundo Kotler et al. (2017) em sua primeira fase tinha o foco voltado para o produto, na segunda, para o consumidor e a terceira, chamada de marketing 3.0, teve maior foco no ser humano.

A evolução ainda continuou e o marketing passa a ser adaptado ao consumidor digital, chamado de marketing 4.0, no qual a preocupação passou a ser não mais o individual, mas sim os grupos sociais, que de acordo Kotler et al. (2017) Círculos sociais tornaram-se a principal fonte de influência, superando as comunicações de marketing e até as preferências pessoais. Os consumidores tendem a seguir a liderança de seus pares ao decidir qual marca escolher.

Kotler et al. (2017) também explica que os países asiáticos passaram a ganhar mais força com relação à economia, tendo estimativa de que no de 2019, de acordo com a OCDE (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico) a China passaria a União Europeia. As mudanças continuaram com o decorrer dos anos até que em 2020, aconteceram fatos, que mudaram o cenário tanto econômico quanto de saúde a nível global (SILBER 2020)

Segundo Silveira (2020) no mês de junho de 2020 das 2,8 milhões de empresas em atividade, nesse mês, sofreram alguma forma de prejuízo com a pandemia, segundo levantamento do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). De acordo com Pamplona (2020) em conformidade com informações publicadas pelo IBGE, no Brasil existe em torno de 4 milhões de empresas, porém no mês de junho ocorreu o fechamento definitivo de 716 mil, devido a pandemia.

O número de empresas fechadas podem refletir o impacto que a pandemia gerou na economia, porém apesar do fechamento das empresas físicas, ocorreu um aumento no número de negócios virtuais, segundo Junior (2020, p. 1) “O e-commerce superou a marca de 1,3 milhão de sites, impulsionado pela pandemia que fez com que empreendedores recorressem à internet para continuar vendendo ou gerar novas fontes de renda.” O antropólogo Jamais Cascio observou que as características pertencentes ao mundo VUCA não se enquadravam no ano de 2020, pois de acordo com Esteves (2020) o mundo passa a ser frágil (Brittle), Ansioso (Anxious), Não linear (nonlinear) e incompreensível (incompreensível).

A autora ainda descreve que para Jamais Cascio a fragilidade pode se aplicar em sistemas que apenas possuem um fator para se manterem equilibrados, podendo citar como exemplo um país que possui diversidade de recursos naturais e apenas depende inteiramente da extração deles. A ansiedade faz com que as escolhas sejam dificultadas devido a sensação de insegurança diante da situação, ponto que pode gerar passividade e escolhas desastrosas (ESTEVEVES, 2020).

A não linearidade está ligado ao desconhecimento do futuro, ao fato de tudo pode acontecer, podendo citar como exemplo o isolamento social causado pela pandemia (BOLONHEZ, 2021). Segundo Esteves (2020) A incompreensibilidade refere-se ao fato de que mesmo que haja muitas informações no mundo atual ainda existe muitas indagações em que não foram encontradas respostas.

Alguns comportamentos podem ajudar na solução para cada uma pontos abordados no acrônimo BANI, segundo Esteves (2020) para a solucionar a fragilidade faz-se necessária resiliência, a ansiedade pode ser superada por meio da empatia e atenção. Para Bolonhez (2020) A não linearidade pode ser superada por meio da paciência e flexibilidade e a incompreensibilidade pela intuição, porém não abandonando o planejamento. Já para Esteves (2020) a incompreensibilidade, pode ser solucionada por meio da transparência das informações.

4. METODOLOGIA

A metodologia, de acordo com Aragão e Mendes (2017) é uma forma de estudo de métodos para obter conhecimento. No ponto de vista de Estrela (2018) A pesquisa científica tem como propósito melhorar a qualidade de vida das pessoas e o método é utilizado como ferramenta para esse fim, devido ao fato de usar uma visão imparcial e uma observação rigorosa. Para esse trabalho foi utilizada a pesquisa bibliográfica com abordagem de leitura exploratória, que serviu para obter as informações sobre contexto histórico das teorias da administração. A pesquisa de campo e a pesquisa quantitativa que foi realizada por meio de um formulário do google forms, utilizado para a criação de um questionário estruturado com utilização da ferramenta escala Likert, na qual foi enviada via compartilhamento de link através do WhatsApp, com 153 respostas válidas, com foco de saber as características de trabalho das empresas para saber se as teorias estudadas nesse trabalho ainda estavam presentes nelas.

A pesquisa bibliográfica (ou revisão da literatura) conforme é explicado por Prodanov e Freitas (2013) tem como foco fazer com que haja um contato direto do material que já foi escrito com o pesquisador. Nela há benefícios pois segundo Gil (2002, p. 45) “reside no fato permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”. Ainda segundo Gil (2002) a maior parte dos estudos que são exploratórios são bibliográficos. Prodanov e Freitas (2013) complementa que a pesquisa exploratória possibilita obter informações sobre o tema pesquisado, auxiliando na delimitação.

Na busca por artigos científicos indexados e atualizados foram utilizadas as palavra-chave como: “revolução industrial” “teoria geral da administração” “escala likert”, “mundo VUCA” no Google Acadêmico, nos sites do spell e da ANPAD, e o filtro de 2017 em diante. À medida que os artigos apareciam, eram observados os títulos e os selecionados liamos os resumos para ver quais íamos utilizar. A busca por livros da área se deu na biblioteca virtual da Autarquia de Ensino Superior de Garanhuns.

Na pesquisa de campo de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 59) “Consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que presumimos relevantes, para analisá-los”. Já para

Lakatos e Markoni (2010) esse tipo de pesquisa serve para comprovação de uma hipótese ou conhecimento sobre um problema que precisa de resposta. A pesquisa quantitativa, que acordo com Junior et. al (2016, p. 16) “tem como principal característica a unicidade da forma de coleta e tratamento dos dados. Para isso, necessita coletar um conjunto de informações comparáveis e obtidas para um mesmo conjunto de unidades observáveis”. Para Prodanov e Freitas (2013) esse tipo de pesquisa auxilia a converter ideias e informações para números.

Escala Likert, funciona da seguinte forma: é solicitado a pessoa que será avaliada para expressar em níveis de concordância ou discordância sobre o assunto pesquisado. Esses níveis estão entre discordar totalmente da questão avaliada ou concorda de forma total, podendo ser do nível 1 ao 5, para expressar o grau de aceitação ou discordância da pergunta avaliada (CUNHA, 2007). Existem duas formas de análises de resultados da escala Likert, uma que pode combinar os resultados para obter um índice composto que afere a postura coletiva dos participantes do fenômeno estudado, e a que verifica cada resposta de forma individual, por exemplo, como em perguntas em que as respostas sejam afirmativas pode haver a combinação delas e formar um índice composto, porém se ocorrer preferências exclusivas os itens serão analisados separadamente (Joshi et. al 2015). Nesse trabalho ocorreu combinação de resultados devido a relação dos itens da questão, como os itens “concordo” e “concordo totalmente”, discordo parcialmente e discordo totalmente.

5. TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO NO MUNDO BANI

Na teoria da Administração científica tinha como característica a forte racionalidade e controle aplicado ao trabalho, que de acordo com o que explica Andrade e Amboni (2011) gerava a especialização do empregado, pois eram observados os movimentos que eram aplicados na função exercida e havia determinação do tempo, algo que foi conhecido como Organização Racional do Trabalho. Essa forma de organização teve a intenção, segundo Chiavenato (2004) de diminuir o desperdício e aumentar a produtividade. Tendo como base esse conceito foi perguntado se a empresa (em que as pessoas trabalhavam ou eram proprietárias) tem regras definidas de como o funcionário deve executar suas tarefas do momento em que ele inicia o expediente ao que finaliza.

Questão que teve 77% das pessoas confirmando que na empresa em que elas fazem parte, possui a característica descrita na pergunta, referente ao controle de movimentos, não só isso como também o controle tempo está presente nas empresas pois 39% afirmam que existe punição para atrasos ou esquecimentos nos registros do ponto, já 20% discordam da existência desse fato, enquanto as demais pessoas possuem dúvida se acontece ou não essa situação.

Um dos pontos que era característico da teoria de Taylor, era que existia monotonia na rotina de trabalho pois de acordo com Lacombe (2017, p. 102) “Baseavam-se no princípio de que os operários, sendo pouco instruídos, deveriam fazer sempre a mesma atividade, de modo a viabilizar seu treinamento na execução de tarefas simples, conseguindo, assim, produzir melhor e mais depressa”. Procurando saber se acontecia essa característica nos dias de hoje foi questionado se rotina de trabalho era repetitiva e com muita repetição, a maioria das pessoas discordaram, tendo assim 60% negando a existência desses aspectos nos seus trabalhos ou empresas, 21% confirmam e as demais não tem certeza. A pesquisa confirma a existência da maior parte dos pontos que eram abordados no taylorismo são aplicados nos dias de hoje mesmo que tanto no mundo VUCA quanto no BANI exigiam e exigem menos capacidades manuais, conforme é explicado por Honey et al. (2010) o que tem mais relevância no período atual é a capacidade de criar conexões com pessoas.

Alguns pontos do fayolismo estão presentes hoje em dia também, e o que pode provar isso é que quando as pessoas foram questionadas sobre a existência de departamentos com

regras definidas de forma clara em suas empresas ou na que elas trabalhavam 96% afirmaram esse fato, 67% concordaram também que dão maior destaque aos cargos de comando no momento de analisar os resultados. Os pontos abordados nas questões fazem parte da teoria de Fayol, pois de acordo com Andrade e Amboni (2011) nessa teoria tratava da hierarquia organizacional de cima para baixo. Para Lacambe (2017, p. 109) “a abordagem clássica, ou escola clássica, estabelece uma forma de administrar dando ênfase à maneira correta de se estabelecer a estrutura organizacional e as responsabilidades dos administradores, determinadas pela compreensão precisa e metódica do trabalho a ser executado.”

A centralização de poder existia no fayolismo, pois segundo Lacombi (2017) a abordagem clássica acreditava que ações que tinham como foco o alcance de um objetivo, só poderia ser coordenada por uma pessoa apenas, pois existia o princípio de unidade direção. Chiavenato (2004) complementa que a centralização se refere ao poder concentrado no topo da hierarquia. Baseando-se nesse aspecto dessa teoria foi perguntado se havia participação dos funcionários no momento de planejar e tomar ações e estratégias para a empresa, e 48% confirmam que havia essa participação, já 33% acreditam que não existe essa atuação.

Um das características da escola burocrática que foi criticada foi o fato de que o funcionário deveria apenas seguir regras sem trazer opiniões ou qualquer alteração no processo produtivo segundo Lacambe (2017) por ter muitas normas impessoais, a teoria de Weber, não se enquadra nas empresas modernas, pois nessas há uma exigência de flexibilidade e agilidade, também não se adequam as diferenças existentes nas pessoas. Para Ribeiro (2012) o modelo burocrático de administração trazia muitas falhas podendo citar como exemplos o excesso de formalismo e papelada, exibição de sinais de autoridade e a resistência a mudança.

Para saber se a característica referente ao fato do funcionário não poder trazer ideias para melhoras do processo produtivo ainda está presente nas organizações, foi questionado se a empresa que elas trabalham ou são proprietárias valorizam mais o cumprimento de regras e normas internas do que a criatividade, 49% discordaram, indicando que a maioria não tem esse aspecto em suas empresas, já 29% concordam ter essas características dentro das empresas, porém, ao responder à questão que se o funcionário seguir as regras de acordo com que foi estabelecido pela gestão terá maiores resultados do que adaptar aspectos pessoais e pontos fortes, 46% acreditam que traz mais resultados seguir as regras da gestão que adaptar os pontos para melhoras no processo produtivo, e 37% discordam.

A pesquisa mostra que existe ainda um ponto que era trabalhado na burocracia e está presente nos tempos atuais, que é o fato da empresa concordar que seguir regras pode trazer maiores resultados do que adaptar os pontos fortes do funcionário. Apesar disso 82% das pessoas concordaram que os funcionários são ouvidos e suas ideias para melhorias são colocadas em prática, mostrando que a teoria da burocracia está presente nos dias de hoje, porém não em sua totalidade.

De todas as teorias que foram estudadas a que mostrou está mais presente nas empresas atuais foi a humanista, pois 77% das pessoas que responderam à pesquisa, acreditam que a felicidade e qualidade de vida são principais fatores para a entrega de maior produtividade. 72% concordam que o líder tem influência sobre toda a equipe e pode afetar a maneira com que os funcionários se comportam e 92% acreditam que as emoções e comportamentos podem ter influência seja positiva ou negativa sob o processo produtivo. O que faz com que os pontos mostrados na pesquisa fazem parte da teoria humanista é que segundo Andrade e Amboni (2011) existia uma ingenuidade de acreditar que a felicidade do colaborador fizesse com que ele produzisse mais, porém esse fato foi refutado pois havia empregados que não eram felizes e mesmo assim permaneciam produtivos.

Outro ponto é que segundo Lacombe (2017) na teoria humanista era observado o comportamento dos supervisores, aqueles que faziam parte dos grupos mais produtivos, tinham a característica de punir menos os colaboradores e não considerar o empregado como ferramenta para obter um produto. Ainda segundo o autor, o que era ainda mais importante que a satisfação do empregado era a forma como supervisor se comportava.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se iniciou esse trabalho de pesquisa constatou-se que havia dúvida a respeito da aplicabilidade de algumas das teorias da administração nos dias atuais. Diante dessa situação a pesquisa teve como objetivo geral observar se há a aplicação de algumas das teorias históricas da administração no mundo BANI.

Constatou-se que o objetivo geral foi atendido, que efetivamente o trabalho conseguiu mostrar que as teorias históricas da administração ainda são aplicadas no mundo BANI, mostrando que os conceitos que eram trabalhados no taylorismo, fayolismo, escola burocrática e humanista ainda estão presentes nos dias de hoje. Os objetivos específicos também foram atendidos esses que foram: Descrever algumas das principais teorias da administração, nesse objetivo foi mostrada as características presentes em cada teoria e explicada a origem de cada uma delas e a razão pela qual receberam críticas com o passar dos anos.

Discutir sobre as mudanças do mundo VUCA para o BANI, nessa etapa foi explicado o significado e origem do VUCA, pontos que mudaram com relação ao passado e acontecimentos que fizeram com que esse acrônimo fosse substituído pelo BANI. Examinar como funciona algumas das teorias da administração no mundo atual, esse objetivo foi efetivado por meio da análise dos resultados obtidos da pesquisa de campo, na qual fez-se a comparação dos dados e observou-se que a teoria científica está presente por meio de suas características, que continuam em algumas empresas, como a regulamentação do tempo de trabalho do funcionário e a definição de regras de como ele deve executar suas atividades, a teoria clássica está presente por meio da departamentalização e o foco nos cargos de comando, a burocracia pelo fato de existir empresas que acreditam que se o funcionário seguir regras da gerencia terá maiores resultados e a humanista por meio da crença de algumas empresas com relação a ter maior produtividade por meio da felicidade do colaborador, a influência do líder sob o comportamento da equipe e a existência da relação das emoções com o processo produtivo.

Durante o trabalho verificou-se que a pergunta de pesquisa foi respondida confirmando que algumas das teorias históricas da administração ainda estão presentes no mundo BANI, algo que só foi possível identificar com utilização da pesquisa bibliográfica, que se analisou estudos de diversos autores para embasamento do trabalho e a pesquisa de campo, na qual foi colhida opiniões de pessoas que se identificavam ou não com a pergunta feita. Diante da metodologia proposta percebe-se que o trabalho poderia ter sido realizado por meio de um número maior de pessoas entrevistadas, algo que não foi possível, devido às limitações de tempo presentes. Desta forma recomendando-se para futuras pesquisas, a realização de uma nova pesquisa com uma população maior e em um espaço de tempo maior.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R.; AMBONI, N. Teoria geral da administração. 2a ed. RJ: Elsevier Editora Ltda., 2011.
- ARAGÃO, J. W. M. DE; MENDES NETA, M. A. H. Metodologia Científica. 1a ed. Salvador: Superintendência de Educação a Distância, 2017.
- BAUMAN, Z. Modernidade líquida. 1a edição ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

- BOLONHEZ, L. G. O que o mundo BANI pode nos ensinar, 2 abr. 2021. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/o-que-o-mundo-bani-pode-nos-ensinar/>>. Acesso em: 15 abr. 2021
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 7a ed. RJ: Elsevier Editora Ltda., 2004a.
- CHIAVENATO, I. Recursos Humanos - Capital Humano Das Organizacoes. 8a edição ed. São Paulo: ATLAS, 2004b.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. 9a ed. SP: Editora Manole Ltda, 2014.
- CUNHA, L. M. A. DA. Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes. 2007.
- ESTEVES, S. Agora o mundo não é mais VUCA, é BANI | Sofia Esteves. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/blog/sofia-esteves/agora-o-mundo-nao-e-mais-vuca-e-bani/>>. Acesso em: 6 jun. 2021.
- ESTRELA, C. Metodologia Científica: Ciência, Ensino, Pesquisa. 3a ed. Porto Alegre: Artes Medicas, 2018.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOLEMAN, D.; SANTARRITA, M. Inteligência emocional: A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 1a edição ed. SP: Objetiva, 2012.
- HORNEY, N.; PASMORE, B.; O'SHEA, T. Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. n. 1a, 2010.
- JAMIL, G. L.; NEVES, J. T. DE R. A era da informação: considerações sobre o desenvolvimento das tecnologias da informação. Perspectivas em Ciência da Informação, v. 5, n. 1, 2000.
- JOSHI, A. et al. Likert Scale: Explored and Explained. Current Journal of Applied Science and Technology, p. 396–403, 20 fev. 2015.
- JUNIOR, A. F. Número de lojas virtuais cresce 40% em 2020 com empurrão da pandemia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/2020/08/26/numero-de-lojas-virtuais-cresce-40-porcento-em-2020-com-empurrao-da-pandemia.ghtml>>. Acesso em: 5 jun. 2021.
- JUNIOR, D. R. G. E J. S. et al. Métodos de pesquisa em Ciências Sociais: Bloco Quantitativo. n. 1, p. 99, 2016.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. Marketing 4.0: Do tradicional ao digital. 1a edição ed. SP: Sextante, 2017.
- LACOMBE, F. J. M. Teoria geral da administração. 1a ed. SP: Saraiva Educação S.A., 2017.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. DE A. Fundamentos De Metodologia Científica. [s.l: s.n.].
- LIMA, E. C. DE; NETO, C. R. DE O. Revolução industrial: considerações sobre o pioneirismo industrial inglês. Revista Espaço Acadêmico, v. 17, n. 194, p. 102–113, 6 jul. 2017.
- MANFRIM, L. Mundo BANI versus Mundo VUCA. Jornal de Brasília, 11 jan. 2021. Disponível em: <<https://jornaldebrasil.com.br/blogs-e-colunas/professor-m/mundo-bani-versus-mundo-vuca/>>. Acesso em: 15 abr. 2021
- MAXIMINIANO, A. C. A. Introdução à administração. 5a ed. SP: Atlas, 2000.
- NASCIMENTO, A. M. Curso de direito do trabalho. 26a ed. SP: Saraiva, 2011.
- OLIVEIRA, S. O Mundo VUCA da Geração Millennials. Disponível em: <<https://exame.com/blog/sidnei-oliveira/o-mundo-vuca-da-geracao-millennials/>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

- PAMPLONA, N. 522 mil empresas fecharam as portas por pandemia, diz IBGE. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2020/07/522-mil-empresas-fecharam-as-portas-por-pandemia-diz-ibge.shtml>>. Acesso em: 5 jun. 2021.
- PISTORI, G. L. Aspectos históricos do direito e do trabalho - um breve olhar juristrabalhista sobre a Idade Média. 25 set. 2006.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, C. C. P. E E. C. DE. Metodologia do trabalho científico. 2a ed. Novo Hamburgo - RS: Feevale, 2013.
- RAGHURAMAPATRUNI, R.; KOSURI, S. R. The Straits of Success in a VUCA World. n. 1a, 2017.
- RIBEIRO, A. DE L. Teorias da administração. 3a edição ed. SP: Saraiva Uni, 2012.
- SARAIVA, K.; VEIGA-NETO, A. Modernidade líquida, capitalismo cognitivo e educação contemporânea. Educação & Realidade, v. 34, n. 2, 26 jun. 2009.
- SCHWAB, K. A quarta revolução industrial. 1a ed. SP: Edipro, 2016.
- SILBER, S. D. A fragilidade econômica e financeira na pandemia do Sars-Covid-19. Estudos Avançados, v. 34, p. 107–115, 11 nov. 2020.
- SILVA, I. G. DA; LOPES, S. M. A. Gestão por competência e Gestão de desempenho. p. 16, 2018.
- SILVEIRA, D. Pandemia provocou prejuízos para 4 em cada 10 empresas em julho, diz IBGE. G1, 18 ago. 2020.
- SOUZA, L. R. A. DE; SANTOS, J. M. M. S.; FREITAS, C. B. DE. Reflexão sobre a dinâmica do “mundo VUCA” e seu impacto na educação profissional a distância. n. 1a, 2018.