

## **Organizações pós-modernas: uma discussão sobre as novas competências requeridas aos gestores e a maquiagem do *self***

Autoria: Maria José Tonelli e Rafael Alcadipani

### **Resumo**

Nossa época tem por característica fundamental a heterogeneidade e a velocidade. Partindo deste pressuposto, este artigo tem por objetivo analisar algumas condições e características que marcam a pós-modernidade como época e suas implicações aos modelos de competência requeridos para a atuação dos gestores. Estabelecermos as bases que marcam as condições das organizações no contexto atual e discutiremos as idéias vinculadas à “cultura organizacional” e à “qualidade”, como as principais facetas daquilo que poderíamos denominar “organizações pós-modernas”. Na seqüência, tentamos mostrar que o discurso da qualidade e da cultura organizacional, produzem simultaneamente os modelos de comportamento dos gestores. Como as organizações contemporâneas refletem uma cultura de imagens, o gestor pós-moderno acaba por manter uma imagem correspondente, através de mecanismos mediados pelos novos padrões de competência que devem ser desenvolvidos, apoiados sobre uma retórica que promove a idéia de autonomia e auto-desenvolvimento. Esses comportamentos permitem e reforçam a construção das culturas organizacionais, num sistema que se repete indefinidamente.

### **Introdução**

Este artigo tem por objetivo analisar algumas condições e características que marcam a pós-modernidade como época com suas implicações para a teoria organizacional e para os modelos de competência requeridos para a atuação dos gestores, nos cenários atuais das organizações. Como o termo pós-modernidade comporta uma pluralidade de significados, a primeira parte do artigo busca esclarecer como o conceito estará sendo utilizado neste contexto.

Estabelecidas as bases que marcam as condições das organizações no contexto atual, discutiremos na segunda parte as idéias vinculadas à “cultura organizacional” e à “qualidade”, como as principais facetas daquilo que poderíamos denominar “organizações pós-modernas”.

Na terceira parte, discutimos que o discurso da qualidade e da cultura organizacional, produzem simultaneamente os modelos de comportamento dos gestores responsáveis por sua administração. Como as organizações contemporâneas refletem uma cultura de imagens, o gestor pós-moderno acaba por manter uma imagem correspondente, através de mecanismos mediados pelos novos padrões de competência que devem ser desenvolvidos, apoiados sobre uma retórica que promove a idéia de autonomia e auto-desenvolvimento. Esses comportamentos permitem e reforçam a construção das culturas organizacionais, num sistema que se repete indefinidamente.

### **1. Pós-Modernidade e a Cultura Atual**

A sociedade em que vivemos atualmente tem sido descrita através de inúmeras denominações e por uma multiplicidade de narrativas, que se apresentam como tentativas de compreender

uma época marcada por uma acelerada transformação, que inclui mudanças profundas na concepção do espaço e do tempo, em função das novas tecnologias produtivas e das novas tecnologias organizacionais, intensificadas a partir da década de 70. Este processo tem sido descrito através da palavra globalização, que aparece no cotidiano da mídia, como um clichê explicativo e inclui inúmeras outras nomeações: “Sociedade pós-capitalista” (Drucker, 1999), “Sociedade em Rede” (Castells, 1999), “Sociedade Informática” (Schaff, 1996); “Condição Pós-Moderna” (Harvey, 1993), só para citar alguns dos títulos que tem sido a ela atribuído.

É uma época que se apresenta como crise e onde padrões de conduta são questionados (“Depois do Sucesso: ansiedade e identidade *fin-de-siècle*”, Ray Pahl, 1995; “A corrosão do Caráter”, Richard Sennet, 1999) e novos hábitos se desenvolvem (“Work, consumerism and the new poor”, Bauman, 1998); *The normal chaos of love* (Beck and Beck). Alguns autores tem denominado esta época como pós-modernidade, por exemplo, Harvey (1993) e Bauman (1998 a, 1998 b) e outros a chamam de modernidade tardia, como Giddens (1991, 1994).

Ainda que possa haver controvérsias sobre como podemos definir o contexto contemporâneo atual, ou seja, se a pós-modernidade representa um avanço sobre a modernidade, ou se ela acaba por traduzir mais um discurso ideológico de controle ou se ela mesmo chega a existir ou é somente uma reconfiguração do capitalismo sem grandes mudanças em sua essência. O que interessa para nós é apontar que há um discurso que trás consigo que algo mudou ou está mudando, já que a intenção neste trabalho é mostrar que o momento atual inúmeras características que marcam, de modo intenso, uma pretensa nova configuração no modelo de atuação das organizações. Neste sentido, procuramos apresentar autores que possam estar esclarecendo as marcas de nossa época, sem entrar na polêmica epistemológica, importante, porém não pertinente a este trabalho.

Para Giddens (1994), a modernidade tardia, carrega como característica inseparável a reflexividade, já que cada um precisa, incessantemente responder a “Como hei de viver?” (p.13). Essa pergunta se coloca para as diferentes dimensões da vida, seja na intimidade da vida pessoal seja no trabalho. Giddens (1994) entende que a modernidade se caracteriza pelos seguintes aspectos: pelo industrialismo, no sentido em que este se refere ao modos de organização do processo de produção através das máquinas; pelo capitalismo, no sentido que este implica mercados de produtos, concorrência, produção de mercadorias mas também a força de trabalho transformada em mercadoria; a modernidade produz também o estado-nação, bem como outras instituições sociais e organizações.

Para Giddens (1994), a modernidade carrega consigo não só organizações, mas “organização” e essa palavra quer dizer “o controle regularizado de relações sociais através de distâncias indefinidas de tempo e espaço”(p. 14). Para o autor, uma das características mais relevantes deste período é o dinamismo, que inclui um ritmo desenfreado das mudanças sociais bem como seu alcance e profundidade que interferem nas mais diversas práticas sociais.

Para Bauman (1988), dentre as mudanças que caracterizam a pós-modernidade, incluem-se 1. a centralidade da mídia na reprodução cultural, construindo o mundo como uma linha de montagem de imagens e que ocasiona a transformação da realidade em imagens, e o tempo em presentes perpétuos, ou seja, uma espetacularização da sociedade; 2. o colapso da distinção entre alta cultura e cultura popular ou de massa, sendo que há um crescimento espantoso da última; 3. o fim da hierarquia e da bipolaridade associada a perda de referências sólidas e absolutas (tudo aparece como passageiro e volátil), ocasionando um aumento substancial das mudanças; 4. a dissipação da objetividade; a centralidade de uma pluralidade de diferentes culturas; 5. o engajamento do indivíduo na sociedade prioritariamente como consumidor, como cliente e não mais como produtor (Bauman, 1988; Featherstone, 1988).

Dentro deste cenário de mudanças, Bauman (1988) defende que há uma erosão da tradicional dominação da cultura ocidental sobre as demais culturas do mundo, fazendo com que ela não mais estabeleça padrões universais de verdade, moralidade e gosto. Além da questão da cultura e dos estudos sobre ela, ganhar força nesta nova época, o autor defende que em tempos posmodernos, há uma destruição das bases comuns de poder social. A dominação nestes novos tempos tem se dado por dois mecanismos complementares: a sedução e a repressão. A sedução é apontada por Bauman (1998a:222) como a ferramenta de integração (e reprodução da dominação) na sociedade de consumo, já que o mercado teve sucesso em fazer com que as pessoas ficassem dependentes dele. A geração da dependência pelo mercado foi possível graças a destruição de habilidades pessoais técnicas, sociais, psicológicas e existenciais que foram sendo substituídas por mercadorias supridas por ele. As pessoas são obrigadas a se submeter a sua lógica, já que se transformaram, antes de mais nada, em consumidores. Já a repressão, de acordo com Bauman, está relacionada com o poder disciplinar descrito por Foucault e ela tem o papel de subordinar as pessoas que não estão submetidas ao mercado, ou melhor, gerar a subordinação dos não-consumidores.

Na concepção de Harvey (1993), três foram os fatores mais importantes na construção deste processo: “a volatilidade e efemeridade de modas, produtos, técnicas de produção, processos de trabalho, idéias e ideologias, valores e práticas estabelecidas” (p.258); o segundo marco neste processo foi a criação de produtos instantâneos e descartáveis e junto com os produtos a descartabilidade de estilos de vida, valores, relações afetivas etc.; terceiro, o impacto sobre o comportamento das pessoas: problemas de “sobrecarga sensorial” e, muitas vezes como reação, a negação destes estímulos e a necessidade de alta capacidade de adaptação (há um processo de aceleração na desqualificação e requalificação). O resultado deste processo – na construção do self e das relações – é na visão de Harvey, é a produção de imagens.

Harvey se apoia em Baudrillard (1992), para mostrar que a imagem se transformou em algo tão importante que passaram a existir empresas especializadas na construção de imagens e praticamente todas as grandes empresas passaram a investir fortemente na construção da própria imagem (o investimento em marketing é tão importante como o investimento em outras áreas). O Marketing neste contexto torna-se uma ferramenta essencial das práticas organizacionais: o endomarketing, o exomarketing, através dos quais as empresas vendem sua imagem para seus funcionários e para a sociedade. Tanto os trabalhadores (e neste caso, profissionais de nível superior) como os consumidores devem ser seduzidos através da aparência. Como as novas tecnologias computadorizadas permitem o desenho sob medida de produtos, o novo marketing tem a possibilidade de atingir uma diversidade de público, ao contrário do período fordista, com seus modelos de produção em série. Isso atende ao gosto da “personalização” dos produtos, permite a ilusão de “ser diferente” e a construção de uma imagem adequada ao instante.

Para Baudrillard (1992) a tendência pós-moderna revela um modo de conduta onde a construção de imagens se faz segundo as circunstâncias, onde mais vale parecer do que ser, onde todos devem assumir o visual da moda, que, paradoxalmente, dá a impressão de não seguir moda alguma. Da mesma maneira agem as empresas, que para Harvey se transformaram em “indústria de produção de imagens” (p. 262) e “Toda essa indústria se especializa na aceleração do tempo de giro por meio da produção e da venda de imagens” (p.262). Cabe considerar que esta mesma discussão já havia sido feita para as organizações por Alvesson (1990), que mostrou como as organizações no mundo do hoje estão muito mais preocupadas em “gerenciar” sua imagem perante os consumidores e seus empregados do que interferir na realidade. O importante não é fazer, mas sim, parecer que fez.

## **2. Pós-Modernidade e Estudos Organizacionais**

Como os estudos organizacionais estão intimamente atrelados às mudanças tanto da sociedade como da reflexão teórica desta sociedade (Burrell & Morgan, 1979; Hatch, 1997) novos tempos parecem exigir novas teorias organizacionais e novas formas de pensar as organizações. Parker (1992) dividiu, nos estudos organizacionais, a posmodernidade em pós-modernidade, que significaria a época que vem após a modernidade; e posmodernidade como a epistemologia, supostamente, uma nova forma de pensar as organizações. Há uma importância extrema na análise da posmodernidade como um novo referencial teórico para os estudos organizacionais, principalmente no que diz respeito a metodologia e novas abordagens para estes estudos, como nos mostrou Burrell & Cooper (1988); Cummings (1996) e Calás & Smircich (1999).

Nesta linha, Hassard (1993) fornece uma contribuição importante ao mapear as influências da epistemologia posmoderna e ao sugerir que o mundo é constituído por nossas linguagens compartilhadas. Nós somente podemos conhecê-lo através de formas particulares de discursos que nossa linguagem cria para os estudos organizacionais. Após analisar em detalhe as simulações em Baudrilhard, em Lyotard a “Condição Posmoderna” e a “Desconstrução” em Derrida, Hassard desenvolve 5 noções epistemológicas (que estão presentes nos trabalhos dos autores citados) a saber: a representação, a reflexividade, a escrita, a diferença e a descentralização do sujeito. A partir destas noções, o autor nos mostra como elas afetam os estudos organizacionais. Não nos deteremos nas questões epistemológicas da posmodernidade, mas sim, na pós-modernidade como época.

A pós-modernidade como época tem provocado alguns efeitos sobre os estudos organizacionais. Encarar a pós-modernidade como uma época tem por objetivo identificar características do mundo que dão força a hipótese de que ele está mudando para uma nova era: a Pós-Modernidade. Parker (1990), em sua análise da pós-modernidade e da posmodernidade, identifica que o prefixo “pós” está relacionado com um universo de conceitos, tais como pós-industrial, pós-Fordismo, pós-capitalismo, etc. Tais conceitos refletem feições características da pós-modernidade, compartilhando da idéia de que há uma nova época histórica em curso. Hatch (1997), por exemplo, apresenta as características de nosso tempo denominado por ela como pós-industrial e aponta as mudanças da época industrial para a pós-industrial no ambiente, tecnologia, estrutura social, cultura, estrutura física, natureza do trabalho, defendendo que as organizações, para atingir sucesso neste novo contexto, devem ser flexíveis, democráticas, coletivistas e planas.

Dentro desta linha de “mudanças nas organizações”, o trabalho de Clegg (1990) desponta como um dos mais significativos a este respeito ao afirmar que em um mundo pós-moderno as organizações modernas, as “organizações como máquinas” - termo usado por Morgan (1986) para representar as organizações “burocráticas” e tayloristas -, perderam espaço. Destacam-se então, as maneiras criativas que franceses, italianos, asiáticos e suecos encontraram para “vencer” os desafios desta “nova aldeia global”, defendendo que tempos pós-modernos exigem organizações pós-modernas. Nestas organizações, os funcionários seriam controlados de forma menos autoritária, formando grupos e coletividades que se auto controlariam e o trabalho exigiriam múltiplas habilidades dos funcionários (Clegg, 1990). Além disso, haveria uma ênfase no lado simbólico da organização ao mesmo tempo em que a estrutura organizacional seria mais orgânica e flexível, graças ao uso da tecnologia, especialmente de equipamentos micro-eletrônicos. Assim, as organizações pós-modernas apresentada por Clegg tem as características que refletem as teorias da “especialização flexível”, “pós-fordistas” ou “pós-industriais” (Piore e Sabel, 1984; Pollert, 1988; Harvey, 1993; Hirst e Zeitlin, 1991).

A confusão de conceitos que apontamos estar presente no debate das peculiaridades da época que vivemos, também está presente nos estudos organizacionais. Diferentes terminologias têm sido empregadas para estas organizações nestes tempos turbulentos referindo-se as mesmas características: flexibilidade organizacional, maior autonomia para empregados, menor estrutura organizacional, redes de apoio entre as organizações e cultura empresarial forte. Além disso, notamos aqui as características desta nova época que descrevemos acima: perda de referenciais sólidos, tudo surge como volátil e flexível, a não valorização da hierarquia, a ênfase nas questões culturais, etc. Tais diferentes terminologias refletem uma visão positiva ou ideológica das mudanças.

Nesta perspectiva, qual seria a práxis administrativa que possibilitaria a consolidação desta “nova empresa”?

Barley & Kunda (1992) defendem que a “Cultura Organizacional” e a “Qualidade” são os discursos mais recentes quando falamos de teoria administrativa, que se solidificaram em meados dos anos oitenta, na teoria organizacional. Corroborando esta análise, Aktouf (1996) demonstra que as correntes da *cultura corporativa* e da *qualidade* despontam como as grandes “novidades” em termos de teoria organizacional nas últimas três décadas. Podemos apontar estas duas correntes como as preponderantes nestes tempos pós-modernos e, que como veremos, elas defendem — em si — grande parte das características destas “novas organizações”.

## 2.1. Qualidade

O termo “Qualidade” vem sendo utilizado para designar as mais diferentes técnicas e iniciativas de gestão nas últimas décadas (Wilkinson & Willmott, 1995:1). De um modo geral, tais técnicas e iniciativas buscam encorajar cada empregado, quer seja do chão da fábrica ou alto executivo, a ser responsável pelo desenvolvimento contínuo da organização, tanto no processo produtivo como na distribuição dos produtos. Geralmente, tal ênfase na responsabilização do empregado para o desenvolvimento contínuo está atrelada à eliminação de desperdícios e do re-trabalho (Wilkinson & Willmott, 1995). A “melhoria contínua” seria alcançada através do “empowerment” (força aos empregados), times de trabalho e participacionismo. A idéia central é a de que cada um poderia participar dentro do seu time, discutindo com os demais os problemas que surgissem no momento da produção de bens ou serviços.

Entretanto, qual seria o motivo da qualidade ter entrado em voga no mundo empresarial? Antes de mais nada, percebe-se nas últimas décadas o aumento significativo da importância e do poder do consumidor. Como vimos na primeira parte desta exposição, cotidianamente as pessoas não são vistas como um produtoras, mas sim como um consumidoras. Além disso, como fator preponderante para a difusão destas idéias está o sucesso e a velocidade das empresas japonesas na dominação dos mercados nas décadas de 70 e 80 e a conseqüente derrota dos países ocidentais frente aos orientais. A qualidade foi freqüentemente apontada por seus gurus como Deming e Juran, como o fator chave para assegurar a vantagem no mercado em uma economia mundial altamente mutável e competitiva (Wilkinson & Willmott, 1995; Rothschild & Ollilainen, 2000).

Os primeiros gurus da qualidade enfocaram a gestão da produção. Posteriormente, suas lições foram estendidas para cada área da organização e da administração. A mais famosa de todas as iniciativas relacionadas à qualidade foi a “Qualidade Total”, fundamentalmente originada nos escritos dos gurus Deming e Juran, e é descrita como uma técnica de gestão multi-

facetada que serve para aumentar a produtividade organizacional, melhorando a qualidade dos produtos e do processo produtivo (Rothschild & Ollilainen, 2000:12; Wilkinson & Willmott, 1995). Segundo estes autores, a “qualidade” seria gerada dentro de cada aspecto da vida organizacional, através do foco no cliente (qualidade é o consumidor satisfeito), da melhoria contínua (corrigir o erro quando ocorre para evitá-lo novamente) e do envolvimento total (a cultura da organização deve dar suporte para o envolvimento dos clientes internos (Wilkinson & Willmott, 1995:7-9; Rothschild & Ollilainen, 2000:13). A organização, neste movimento, é vista como sistemas construídos em torno da idéia de clientes e fornecedores internos e externos. O processo produtivo é colocado como se as necessidades dos clientes *internos fossem ao encontro com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes externos* (Rothschild & Ollilainen, 2000: 13).

Para tanto, os funcionários formariam times de trabalho que aumentariam a participação dos empregados, com autonomia na tomada da decisão, gerando seu envolvimento cada vez maior, deixando de lado o controle externo do seu trabalho, tão presente nas “Organizações Máquinas”. Segundo Deming, a fórmula básica para os funcionários e a organização seria, o “Plan, Do, Study, Act” (Rothschild & Ollilainen, 2000) E, à medida que os trabalhadores adquirissem mais responsabilidades, as estruturas organizacionais iriam se tornando mais planas e flexíveis, pois a hierarquia iria sendo eliminada. A hierarquia também seria reduzida com a necessidade de implementar *networks* de interdependência entre os consumidores internos da organização (Thompson & McHugh, 1995: 175). A qualidade surge como um desafio aos métodos de controle burocráticos-tayloristas que estavam se mostrando ineficientes nesta “nova ordem mundial”. Através de suas técnicas como “empowerment”, “times de trabalho” e “participação” parece ser promovida a colaboração entre empregados em detrimento do enfoque na supervisão (Rothschild & Ollilainen, 2000:6)

Assim, podemos perceber na filosofia da qualidade várias características das “organizações pós-modernas” (Clegg, 1990), tais como: os funcionários sendo controlados de forma menos autoritária, formando grupos e coletividades que se autocontrolam, o trabalho exigindo múltiplas habilidades dos funcionários para gerar a melhoria contínua da organização ocasionando uma estrutura organizacional mais orgânica e flexível.

## **2.2. Cultura Organizacional**

Barley & Kunda (1992), indicam que a preocupação com a questão cultural nas organizações estava presente já no movimento das Relações Humanas. Entretanto, a noção de que as organizações poderiam ser vistas como culturas somente ganhou ímpeto somente a partir do final da década de setenta. Tal noção, segundo os autores, entrou no discurso gerencial através de dois caminhos. No primeiro, alguns teóricos versavam que as organizações deveriam ser vistas como um sistema de significados socialmente construídos e o segundo, e mais influente, se deu através do trabalho de consultores e pesquisadores, pragmáticos defensores da tese de que a atenção, dentro do espaço organizacional, deveria se voltar para os simbolismos da liderança e aos valores dos empregados, o que poderia permitir aos gestores aumentar a competitividade de suas organizações. Estas duas tendências se ramificaram em, pelo menos, cinco abordagens distintas sobre a cultura nas organizações (Smircich, 1993) Tais abordagens são: a administração comparativa, a cultura corporativa, a cognição organizacional, o simbolismo organizacional e os processos inconscientes e a organização.

A Cultura Corporativa despontou como a de maior importância para a prática organizacional (Smircich, 1983; Willmott, 1993 Aktouf, 1996) e explicitamente relacionou cultura

organizacional com a competitividade das indústrias japonesas, chamando atenção para o fato das corporações nipônicas inspirarem o comprometimento sem sacrificar a flexibilidade e o desempenho organizacional. A grande difusão e explosão destas idéias se deu em 1982 com os livros de Ouchi *Theoria Z* (1981); Peters & Waterman *In Search of Excellence* (1982) e Deal & Kennedy *Corporate Culture* (1982). (Barley & Kunda, 1992; Willmott, 1993). Diferentemente desta visão, Alvesson (1991) sustenta que o interesse pela cultura organizacional se deu devido ao fato das pessoas não mais encontrarem sentido no mundo das organizações.

Tal abordagem está baseada na teoria dos sistemas que aponta como variáveis típicas aquelas que contribuem para a eficiência organizacional: estrutura, tamanho, tecnologia e liderança. Neste contexto, os defensores da cultura corporativa, incluem como mais uma variável desta lista que empresas com culturas fortes teriam mais sucesso, já que ela é apontada como a cola que “gruda” as pessoas entre si e na empresa (Smircich, 1983). Assim, a cultura corporativa forte é vista por seus defensores como o meio principal para fazer as diferentes partes da organização agirem conjuntamente.

A cultura expressa os valores e as crenças que as pessoas compartilham na organização através de mitos, rituais, histórias, lendas (Smircich, 1983; Ester de Freitas, 1991). Os artefatos culturais, bem como a arte de administrar, são apresentados como poderosos meios simbólicos de comunicação, podendo ser usados para construir comprometimento, fazer com que todos compartilhem a filosofia gerada na administração, racionalizar e legitimar atividades, motivar e facilitar a socialização das pessoas (Smircich, 1983). Para tanto, a tarefa dos gestores na cultura corporativa é a de encontrar maneiras de manipular os símbolos culturais a fim de que a organização possa atingir seus objetivos, ou seja, administradores esclarecidos construiriam heróis, mitos, sagas para o benefício e difusão dos valores organizacionais (Barley & Kunda, 1992). Assim, acredita-se que as culturas podem ser manipuladas, colocando-se os valores da organização como aqueles que devem ser compartilhado por todos. Torna-se evidente neste momento o papel relevante que o gestor desenvolve neste processo, ou seja, o de concretizar a cultura em função das políticas organizacionais. O que discutiremos posteriormente é que, para poder realizar esta tarefa, é necessário que ele assuma, ou demonstre assumir, pessoalmente estes discursos.

A administração das culturas é vista como um dos papéis principais da gestão de RH das empresas. Através dela seus defensores acreditam substituir a hierarquia burocrática e a relação de baixa confiança entre empregados e seus chefes para uma relação que assegure um real comprometimento dos empregados (Thompson & McHugh, 1995), já que o poder da cultura corporativa, apontado por seus defensores, está em aumentar o desempenho organizacional assegurando aos empregados comprometimento e flexibilidade.

O objetivo que guia a Cultura Corporativa é o de fazer com que a organização ganhe os corações e as mentes de seus empregados, definindo como agir e pensar e não somente como se comportar (Willmott, 1993). Além disso, a cultura corporativa tem a função de fornecer uma identidade para os membros da organização, como vimos, como um tipo de “cola” entre pessoas e organizações. Bauman (1988) mostra que a sedução é o mecanismo de controle na pós-modernidade, sendo que a cultura corporativa, ao declarar a necessidade de criação de mitos, sagas, heróis desempenha um claro papel de sedução, funcionando como um arte “neofacista” (Burrell, 1997).

A pós-modernidade valorizando a cultura e seus aspectos simbólicos, torna patente a influência dos conceitos da cultura corporativa na constituição das chamadas organizações

“pós-modernas” Clegg (1990). Notamos, nestas últimas três décadas, o surgimento de duas abordagens teóricas consonantes com estes novos tempos “pós-modernos” ( a qualidade e a cultura), deixando claro sua influência histórica na configuração organizações, transformando-se em “um modelo ideal” para todos. Tais formas de controle gerencial precisam ter uma expressão na subjetividade daqueles que exercem no dia a dia a viabilização de tais políticas, ou seja, elas precisam estar, de alguma forma, introjetadas no comportamento dos gestores.

### **3. Pós-modernidade e modelos de conduta**

No contexto da pós-modernidade, que modelo de gestor executivo é esperado dentro do espaço organizacional? Em uma sociedade que se organiza a partir da destradicionalização, (conforme a perspectiva de Giddens, 1990) e de mudanças constantes, a transformação no ambiente implica uma mudança do próprio sujeito. De certa forma, um novo modelo de comportamento é exigido, um modelo que possa se ajustar às demandas organizacionais cambiantes, numa versão “moderna” e atualizada do homem operacional .

A construção de uma “nova” organização implica a construção de uma nova imagem do gestor, de um outro modelo de comportamento. Se o modelo taylorista ou burocrático não serve mais é preciso encontrar um modelo que possibilite um comportamento flexível face a flexibilidade da pretensa “nova cultura organizacional”. Autores que discutem a construção do *self* na pósmodernidade (Giddens, 1994, Baudrillard,1992), argumentam que a construção do *self* está marcada pela flexibilidade e por processos identificatórios efêmeros que se deixam influenciar pelos eventos cotidiano do espaço local, mas também por experiências globais distantes, num movimento certamente percebido como de maior risco.

Cabe acrescentar que neste processo de construção através de imagens, a mídia desempenha um papel importante na difusão destes novos modos e modelos de comportamento (Thompson, 1999, Spink, 1999), assim como a mídia especializada tem um papel nos modismos gerenciais (Serva, 1992, Abramhson, 1996, Caldas, 1996).

#### **3.1. O *self* na pós-modernidade.**

Para Goolishian e Anderson (1994:193), “O *self*, numa perspectiva pós-moderna, pode considerar-se uma expressão desta capacidade para a linguagem e a narração.” Isto significa que o *self* é construído e reconstruído incessantemente, através das narrativas sobre o *eu*, em outras palavras, imagens sobre si mesmo, que cada um de nós constrói, através de uma relação com diferentes interlocutores. O *self* é um fenômeno intersubjetivo: nós construímos a nós mesmos na medida em que nos revelamos aos outros através de diferentes narrativas, em nossas práticas sociais. Nesta perspectiva, as diferentes narrativas, inclusive as das mídias, ajudam na construção, não de uma identidade/continuidade mas de um conjunto polifônico de *selves*, em incessante e perpétua mudança. Ela implica também a idéia de que essas narrativas podem se desenvolver no contato com o outro, em sucessivas histórias que contamos sobre nós mesmos, ao invés de apoiar na versão clássica da psicanálise de que somos “algo” oculto a que devemos decifrar.

Nessa perspectiva, a construção do comportamento individual está atrelado à linguagem e, portanto, entremeada pelas diversas práticas discursivas presentes no nosso cotidiano, sejam elas as construções narrativas presentes na mídia, ou nos discursos gerenciais da organização. Cada um de nós constrói seu próprio *self* através do uso da linguagem e nos permite dizer que o *self* do gestor está sendo construído de acordo com as práticas discursivas presentes no seu

universo organizacional. Tendo esta proposição como fundamento, podemos argumentar também que o *self* deve se alterar à medida em que as tecnologias de gerenciamento mudam, entendendo por isso as diversas práticas que as empresas têm adotado nestes últimos anos, desde reengenharia, círculos de qualidade, qualidade total, fortalecimento da “cultura organizacional” dentre outras.

Para aprofundar um pouco mais esta discussão do *self*, podemos dizer que somos o que falamos sobre nós e com os outros, ou usando as palavras de Goolishian e Anderson (1994: 198), “Quem somos é, em consequência, sempre uma função das histórias socialmente construídas que estamos narrando a nós mesmos e a outros. Estas narrações sempre estão situadas na história, porque sem uma história que mude no tempo nossas vidas resultariam ininteligíveis”. Assim, toda conduta humana é construída e também modificada a partir da linguagem, somos seres criadores de linguagens e significados. É neste sentido que podemos estudar as autonarrativas do *self* do gestor ou as práticas discursivas administrativas que visam organizar as condutas humanas dentro dos espaços organizacionais, já que as proposições sobre modelos de comportamento dos gestores ajudam ao mesmo tempo na construção do modelo de conduta profissional e também na construção do próprio *self*.

De acordo com alguns teóricos como Baudrillard (1992), Giddens (1990, 1994), Ray Pahl (1997) e Santos (1994), o discurso da pós-modernidade marca a subjetividade e, ainda que estes autores tenham posturas distintas em suas concepções sobre a pós-modernidade, eles mostram que a construção do *self* na modernidade comporta características peculiares da época atual.

Crítico das condições atuais, Santos (1994) mostra que o espaço urbano atual, incluindo aqui o espaço organizacional, é especialmente desagregador da subjetividade, que foi sacrificada e tornou o indivíduo incapaz de suprir suas necessidades físicas e psíquicas e o deixou refém das razões tecnológicas. Na concepção de Santos (1994), longe dos *selves* construídos no processos interativos, estamos diante de uma docilidade que revela formas repressivas de felicidade: o consumo das mercadorias. O fracionamento da subjetividade – longe de representar a pluralidade do *self* – traduz as formas contemporâneas de dominação e submissão, de modo similar ao conceito de sedução de Bauman (1988).

Para Giddens (1994), que prefere usar a expressão “modernidade tardia”, para se referir ao mundo contemporâneo, o *self* tem que ser construído reflexivamente. Ou seja, estamos num período onde as tradições e as certezas foram perdidas de modo que se torna necessário construir, a cada momento, aquilo que somos. De certo modo, diz o autor, esta reconstrução parte da dúvida constante que caracteriza nossa conduta atual, o que significa dizer que o “*self*” enfrenta hoje, mais do que antes, uma “cultura de risco”, ou seja, o indivíduo enfrenta hoje, uma “confusa diversidade de opções”. É essa diversidade que transforma e influencia a construção do *self*, primeiro, através da influência direta de acontecimentos que antes estavam distantes e em que a mídia representa um papel importante de influência, seja para a construção da realidade individual seja para a construção das relações sociais. Para Giddens, temos que enfrentar uma reconstrução constante das narrativas que construímos sobre nós mesmos, ainda que sejam algumas narrativas sejam mais ou menos consistentes entre elas. Nossa vida diária está mais influenciada pelo jogo entre o local e o global, inclusive o próprio controle do corpo. Esta condição leva a uma certa instabilidade e fragilidade na constituição do *self*, já que, cada vez mais, os conteúdos que compõem a tradição, condição de manutenção da estabilidade, variam tanto social quanto culturalmente.

Baudrillard (1992) apresenta igualmente uma visão crítica. Na concepção do autor, o homem contemporâneo não tem mais tempo para construir sua identidade seja com base no passado seja com perspectiva de futuro. Essa condição o leva a assumir a “identidade” do momento, uma identidade que reproduz o visual da moda, efêmera. O *self* do homem contemporâneo revela apenas a aparência e neste sentido podemos dizer que é um *self* construído fragmentadamente a partir dos discursos das modas. Não se trata de um *self* com “a profundidade do *iceberg*”, cuja ponta apenas insinua o oculto e o que está latente, mas sim a aparência ou seja, o visual do momento, a superfície.

Transportada para o espaço organizacional, essa transformação incessante já foi interpretada como defesa, ou seja o homem das organizações pós-modernas muda convulsivamente por medo assim como o camaleão muda sua cor para se defender e enfrentar um meio ambiente hostil. As organizações assim como as pessoas são compelidas a procurar uma aparência “moderna”, ou seja, o visual do momento, não como resultado de uma reflexão mas como um comportamento defensivo frente a um ambiente adverso e beligerante (Caldas e Tonelli, 1998). O *homem-camaleão* é a versão de época do gestor “moderno”, que nos ajuda a entender, na perspectiva individual, o fenômeno dos modismos gerenciais. A difusão dos modismos gerenciais tem se evidenciado como um fenômeno social complexo, que inclui dimensões econômicas, sociológicas e psicológicas ou retórica e tem sido estudado nestes últimos anos por diversos pesquisadores da área organizacional (Abrahamson, 1996; Caldas, 1996, Kieser, 1997).

No nosso entender, entre as narrativas que fizeram sucesso na década de 80 até a década de 90, como “o gestor minuto”, também ajudaram a construir, dentro do espaço organizacional, este modelo de comportamento do gestor pós-moderno, do homem camaleão (Caldas e Tonelli, 1998).

Ray Pahl (1997) nos mostra que o sucesso é uma demanda para o homem contemporâneo, ainda ele que possa ficar uma sensação de vazio e uma dúvida se tudo isso realmente vale a pena. Como o mundo tem atualmente uma situação de empregos mais flutuante e uma estrutura mais flexível e instável, isso nos leva a a manter uma conduta que oscila entre o sucesso e a ansiedade. A flexibilização do mercado de trabalho impôs algumas dificuldades a mais na construção das carreiras, o que nos leva a pensar que, para obter o sucesso, as pessoas são obrigadas a mudar mais velozmente, a adotar posturas inovadoras frente à concorrência e feito com que muitos se tornem escravos do sucesso e, portanto, do trabalho, numa sociedade onde o risco, a desordem, a insegurança e a ansiedade crescem. A busca pelo sucesso transforma as pessoas fazendo com que algumas “criem para si mesmas um eu falso, afastem-se de seu eu verdadeiro e tornem-se autômatos “bem adaptados”” (Ray Pahl, 1997: 33). Isso implica que pessoas passem a adotar, sem críticas, tecnologias de gerenciamento do corpo e das atividade profissionais, que estejam em consonância com os espaços organizacionais, na tentativa de se notabilizarem e de se destacarem num mundo que culpabiliza os “fracassados”. Na modernidade tardia, atributos como sexo, etnias, religião e classe social parecem ter se atenuados como forma de inclusão social. Há mais espaço para a diversidade, porém o custo para esta inserção e reconhecimento social é alto: é necessário o sucesso no trabalho.

A questão que podemos fazer neste momento, portanto, é: como os discursos gerenciais se transportam e se efetivam através das pessoas. Na seção seguinte, tentaremos mostrar como estes mecanismos se organizam entre a cultura da empresa através da mediação das competências dos gestores.

### 3.2. Mudanças organizacionais e modelos de conduta

As mudanças organizacionais que têm movimentado intensamente os espaços organizacionais nestes últimos anos são implementadas através da difusão do “discurso oficial” entre todos os participantes da organização, desde os gestores até os operários do chão de fábrica. Essas mudanças se articulam através de uma série de procedimentos, conforme apontado por Wood (2000: 22) e incluem:

1. “A tentativa de uso da cultura organizacional com o propósito de coordenação e controle”;
2. “O uso maciço de rituais para celebrar o comprometimento com o processo de mudança e com os líderes da mudança”;
3. “Um esforço coletivo de reorganização do passado conduzido pelos líderes da mudança”;
4. “A construção e o uso de histórias de sucesso”;
5. “A supersimplificação da realidade”;
6. “A popularização de clichês da literatura de *pop management*”;
7. “A exclusão das vozes destoantes”;
8. “A difusão do discurso de participação”;
9. “A celebração de heróis e campeões do processo de mudança”.

Devemos considerar que estas mudanças resultam de um esforço considerável para mudar a cultura organizacional e os responsáveis por este processo, os gestores, precisam incorporar em si próprios esta transformação. A mídia especializada (ou semi-especializada) na “*literatura pop management*” (Wood, 2000) tem exercido um papel fundamental na difusão destes novos modos de se comportar no trabalho, mas também os seminários, os professores de administração e as escolas de *bussiness*, que, conforme os argumentos de Kieser (1997), têm contribuído para a velocidade com que estes modismos se espalham e se re-inventam. A discussão sobre a difusão de modismos gerenciais tem sido levantada para o cenário nacional, através de autores que problematizam a adoção de tecnologias gerenciais estrangeiras, como Caldas e Wood (1997), por exemplo, que mostram que esta adoção muitas vezes é somente “para inglês ver”.

Kieser (1997), mostra que os modismos gerenciais e os princípios que se propagam através deles são apresentados através de uma retórica ufanista mas de senso comum, com palavras fáceis, mas ao mesmo tempo ambíguas, dependendo mais da intuição do que da racionalidade daqueles que as ouvem. Conforme cita o autor: “*If you don’t believe you are capable of doing it, you do not belong among the really excellent managers – and if you do believe that you can do it but it does not work then you also do not belong into this group*” (Kieser, 1997, p. 60). Como existe uma pressão social e organizacional para mudanças incessantes e como aqueles que ousam criticar podem ser vistos como ultrapassados, a alternativa que resta é tentar o máximo possível estar na onda.

De acordo com Du Gay, Salaman e Rees (1996), as competências exigidas para os executivos representam formas individualizadas das funções do business, já que nos programas de mudança organizacional as competências desempenham um papel central no mecanismo de

regulação entre a estrutura e as pessoas. Os autores apresentam o conceito de “*make up*”, como sendo um conceito que, de um lado, sugere que os gestores estão sendo construídos através de uma ficção e, de outro, implica um processo de formação ou transformação, que, de acordo com a moda, levam a adoção de certos hábitos que permitem que o indivíduo seja, ou comece a ser um tipo particular de pessoa.

O que está em questão, portanto, é que os gestores precisam assumir certos padrões de comportamento que pode dar a eles um tipo de identidade valorizada no meio em que circulam, onde ele pode ser visto e reconhecido na sua performance como fazendo parte do grupo dos “gestores excelentes”.

Podemos considerar que estamos aqui diante de um sistema que reúne na arena da organização, conforme propõe Kieser (1996) ou na organização cinematográfica, apresentada por Wood (2000), de atores que, depois do seu *make-up*, passam a representar um conjunto de comportamentos, adequados às competências ou à última moda instituída na empresa, onde os critérios de comportamento são vistos e controlados por todos os outros membros da organização e que, por sua vez, se encontram na mesma condição.

Conforme argumentam Du Gay, Salaman e Rees (1996), modelos de conduta para os gestores tem sido sistematicamente divulgados ao longo deste século. E, nesta perspectiva, devemos citar o livro de Peter Drucker, “*The effective executive*”, editado pela primeira vez, em 1966, como um exemplo interessante sobre a proposta dos autores. De lá para cá, seriam incontáveis as publicações que poderíamos referenciar aqui sejam aquelas mais próximas de modelos acadêmicos sejam aquelas que fazem francamente parte daquilo que Wood (2000) denominou de literatura *pop management*.

Como do contexto de globalização fazem parte a mudança constante e a incerteza, a sobrevivência das empresas parece depender (pelo menos esta é a retórica oficial) da mudança constante das pessoas que passam a ser controladas através destes modelos de competências. E, se por um lado, estas novas tendências criticam os modelos burocráticos de conduta, por outro, elas estão de mãos dadas com o behaviorismo, no controle dos comportamentos que transforma os gestores em “empreendedores do self” (Du Gay, Salaman e Rees, 1996). As pessoas precisam então, permanecer continuamente engajadas na empresa, num projeto que é descrito como de autonomia, mas que significa reproduzir o padrão de conduta esperado. Todo este sistema se desenvolve, entretanto, através do conceito de “auto-desenvolvimento”, ocultando a idéia de controle ou de obrigação. Mas, se as pessoas não adotam a conduta correta não só não há reforço, como ocorre a punição de ser excluído do grupo de gestores excelentes, ou mesmo da empresa.

O sucesso das organizações está ligado às “capacidades empreendedoras” dos gestores, que por sua vez estão identificados com os objetivos de suas empresas. E, neste contexto, as empresas desempenham um papel fundamental que é de ligar os objetivos que são economicamente desejáveis com aqueles que são sedutores do ponto de vista pessoal onde todos passam a ser envolvidos, desde os gestores até os trabalhadores (Du Gay, Salaman e Rees, 1996).

Como o modelo está apoiado no auto-desenvolvimento e auto-gerenciamento, não se faz mais necessário um controle de comportamento nos moldes taylorista-fordista tradicionais: gestores e trabalhadores são encorajados a assumir o discurso de empreendedores. Wood (2000) se mostrou surpreso, ao se deparar com trabalhadores do chão de fábrica que recitavam o

discurso oficial de mudança dos gestores, bem de acordo com a cultura organizacional que estava sendo instituída na fábrica. Mas como se dá esse processo?

Dois elementos são fundamentais para compor o “caráter do gestor competente”. De acordo com Du Gay, Salaman e Rees (1996, p. 275); “Primeiro, o papel do gestor é maximizado – ainda que o número de gestores tenha sido reduzido – na organização ‘flexível’.....Segundo, esses gestores são conceitualizados através de um tipo particular de pessoa”, e finalmente, esse novo gestor é “formatado, normalizado e instrumentalizado” através de um “*make-up*”, que desenvolve as novas competências. A lista de competências vem sendo produzida e organizada através da ação dos acadêmicos, dos práticos, dos consultores, da mídia. De acordo com Du Gay, Salaman e Rees (1996, p. 276), “competência se refere a certas características que uma pessoa exibe e que resulta em uma performance eficaz no trabalho”. Essas competências repousam sobre os recursos humanos e podem ser mensuradas e controladas, através de uma gestão de recursos humanos que, por sua vez, também precisa ser alterada para se adaptar aos novos tempos. A gestão de recursos humanos passa a focar, através de instrumentos que indicam modelos de comportamentos, não mais a funções que usualmente faziam parte da descrição do cargo, mas condutas e desempenhos individuais. O reforço é imediato, através dos sistemas de remuneração variável.

Assim, “as competências não são só incrementam o desempenho da organização”, dizem os autores, mas “também oferecem aos gestores individualmente um projeto de auto-desenvolvimento” (Du Gay, Salaman e Rees, 1996, p. 278). Alcançar tal estágio de desenvolvimento significa o mesmo que ter um “self melhor e mais autônomo”, dizem os autores, o que reforça o discurso presente de auto-desenvolvimento, um discurso que é ao mesmo tempo sedutor e economicamente desejável.

Esta nova configuração do self do gestor faz uma perfeita parceria com as características ideais que Bauman (1998 a) sugere para as pessoas hoje em dia: ser flexível, global, auto-suficiente, consumidor e sedutor. Ser excluído hoje, significa estar fora do mundo global ou em outras palavras “ser local”. Os gestores da modernidade tardia não querem correr este risco.

### **Considerações Finais**

Dizem que as novas organizações trarão mais autonomia para as pessoas, dizem que viveremos em um mundo não burocrático e sem controle, apregoa-se que a cultura organizacional forte trás um maior significado para a vida dos seus membros e que a qualidade trás a participação. Qual é a identidade e a participação que é verdadeiramente proposta? É a identidade dentro das amarras da organização e a participação sem autonomia, em que as pessoas podem fazer tudo, desde que sigam as metas que não foram estabelecidas por elas. As organizações pós-burocráticas, pós-modernas, pós-industriais, são aquelas em que não mais o supervisor controla as pessoas e coisas, mas sim o “grande irmão” computador.

Ou seja, é cantado a verso e prosa que o mundo atual, como nunca antes, é o mundo da imprevisibilidade, das mudanças constantes, da flexibilidade; mundo onde tudo o que era rígido passou a ser volátil, mundo onde as referências sólidas sumiram. As organizações são pintadas com todas as tintas desta nova época: incertas, imprevisíveis. Dentro deste contexto, as pessoas são obrigadas a incorporar os ditames desta nova época. As referências de si se dissipam. A pergunta que resta frente a tudo o que apresentamos é se as pessoas incorporam de fato tudo o que é apregoadado ou somente “vestem a camisa” da empresa até o dia acabar. E

quando chegam em casa estão ainda fora disso. Será que passam neste processo de forma inócua ou acontece como a personagem da popular canção de Chico Buarque “Quem te viu, Quem te vê” que brinca de princesa e acostuma com a fantasia? Será? Que será que será?

### Referências Bibliográficas

- ABRAHAMSON, E. 1996 Management fashion, Academy of Management Review, v.21, n.1, p.254-285.
- ALVESSON, M. (1990) “Organization: From Substance to Image?” Organization Studies 11 (03) : 373-394.
- ALVESSON, M. (1991) “Organization, Symbolism and Image” Journal of Management Studies. 28 (3):207-225
- BARLEY, S. & KUNDA, G. (1992) “Designs and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse” Administrative Science Quarterly 37 (3)
- BAUDRILLARD, J. (1983) Simulations. New York: Semiotexte,.
- BAUDRILLARD, Jean (1992) A transparência do mal 2ª Campinas: Papirus Editora.
- BAUMAN, Z. (1988b) “Viewpoint: Sociology and Postmodernity” Sociological Review 36(6),.
- BAUMAN, Z. (1998) Work, Consumerism and the new poor. London: Sage.
- BAUMAN, Z. “Is there a Postmodern Sociology?” (1988a) Theory, Culture and Society. 5 (2).
- BECK, U. & BECK-GERNSHEIM, E.(1995) The Normal Chaos of Love, Cambridge, Polity Press
- BURRELL, G. & COOPER (1988) “Modernism, Postmodernism and Organization Analysis: an Introduction. Organization Studies 9 (01),
- CALÁS, M. e SMIRCICH, L. (1999) “Past Posmodernity? Reflections and Tentative directions. Avademy of Management Review. 24 (4),.
- CALDAS, M. WOOD, T. 1997 For the English to see: the importation of managerial technology in late 20<sup>th</sup> century Brazil, Organization, 4(4), p. 517-534.
- CALDAS, Miguel Pinto (1996) “Towards a more comprehensive model of managerial innovation diffusion: why consultants are not the only one to blame”. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Cincinnati (OH), August..
- CALDAS, Miguel Pinto e TONELLI, Maria Jos é(1998) “Chameleon men and managerial fads: a social and psychoanalytical approach to the ‘fashionable mind’” in Organizational Settings, *paper* apresentado na Standing Conference of Organizational Symbolism.
- CASTELL, M. A sociedade em rede, São Paulo, Editora, 1999
- CLEGG, S. (1990) Modern Organization. London: Sage.
- CUMMINGS, C. (1996) “Back to the Oracle: Postmodern Organization Theory as a Resurfacing of the Pre-Modern Wisdom” Organization 3(2).
- DERRIDA, J. (1978) Writing and Difference. London: Routledge and Kegan Paul.
- DU GAY, P.; SALAMAN, G. e REES, B. (1996) “The conduct of Management and the Managent of Conduct: Contemporary managerial discourse and the constitution of the ‘competent’ manager” Journal of Management Studies. 33 (3)
- ESTER DE FREITAS, M. (1991) Cultura Organizacional. São Paulo: Makron.
- FEATHERSTONE, M. “In pursuit of the postmoden: na introduction” Theory, Culture and Society. (5) 2, 1988.
- GIDDENS, Anthony (1990) The consequences of Modernity, California: Stanford University Press,.
- GIDDENS, Anthony (1994) Modernidade e identidade pessoal, Portugal: Celta Editora..

GOOLISHIAN, Harold e ANDERSON, Harlene , (1996) *Narrativa e self: alguns dilemas pós-modernos da psicoterapia*, in SCHNITMAN, Dora Fried Novos paradigmas, cultura e subjetividade, Porto Alegre: Artes Médicas.

HARVEY, D. A condição pós-moderna, São Paulo, Edições Loyola, 1993

HASSARD, J. e PARKER, M (1993) Postmodernism and Organization Analysis. London: Sage,

HATCH, M. (1997) Organizational Theory . London: Sage.

HIRST, P e ZITLIN, J. (1991) “Flexible Specialisation Versus Post-Fordism: Theory, Evidence and Policy Implication” Economy and Society (20) 1.

KIESER, A (1997) “Rethoric and Myth in Management Fashion” Organization 4 (1)

LOYTARD, J-F e THÉBAUD, J-L. (1986) Just Gaming. Manchester: Manchester University Press.

LUNN, E. (1985) Marxism and Modernism London: Verso.

PAHL, R. (1995) Depois do Sucesso: Ansiedade e Indentidade fin-de-siècle. Campinas: Editora da Unesp.

PIORE, M. & SABEL, C. (1984) The Second Industrial Divide. New York: Basic Books,

POLLERT, A (1988) “Dismantling Flexibility” Capital and Class (34) 1.

POWER, M (1990) “Modernism, PostModernism and Organization”, in: HASSARD, J. e PYM The Theory and Philosophy of Organizations. London: Routledge.

ROTHSCHILD, J. & OLLILAINEN, M. (2000) “Obscuring but not reducing Managerial control: Does TQM measure up to egalitarian standards ?” Department of Sociology, Virginia Polytechnic Institute and State University (Mimeo).

SANTOS, Boaventura de Souza (1994) Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade, 3<sup>a</sup> ed Porto: Edições Afrontamento.

SCHAFF, A A sociedade informática, São Paulo, Ed. Brasiliense, 1993

SENNET, R. A corrosão do caráter, Rio de Janeiro, Ed. Record, 1999

SMIRCICH, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. Administrative Science Quarterly 28 (03).

SPINK, Mary Jane (org) (1999) Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano, São Paulo: Livraria Cortez Editora.

THOMPSON, P. & MCHUGH, D. (1995) Working Organization. London: McMillan,

WEBER, M. (1947) The Theory of Social and Economic Organization. New York: Free Press.

WILKINSON, A. & WILLMOTT, H. (1995) Making Quality Critical. New York: Routledge.

WILLMOTT, H. (1993) “Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing culture in Modern Organizations” Journal of Management Studies. 30 (05).

WOOD, T. (2000) “Organizações de Simbolismo Intensivo”. Revista de Administração de Empresas. 40 (1): 20-28.