

# PÓS-MODERNIDADE, TEORIA ORGANIZACIONAL E O *SELF* DO GERENTE MINUTO

**John Hassard (UMIST)**  
**Maria José Tonelli (EAESP/FGV)**  
**Rafael Alcadipani (ESPM e Fapesp)**

## RESUMO

Este trabalho propõe uma discussão dos impactos da pós-modernidade sobre a teoria organizacional e sobre o comportamento das pessoas nas organizações. Na primeira parte apresentamos o conceito de pós-modernidade, caracterizada pela mudança constante porém descontínua, uma transformação do tempo em presente perpétuo, uma espetacularização da sociedade, o fim da hierarquia associado a uma perda de referências sólidas e absolutas, o engajamento do indivíduo na sociedade como consumidor e não mais como produtor. A seguir mostramos que os impactos da pós-modernidade na teoria organizacional levam as organizações a serem modeladas pela flexibilidade. Na terceira parte, discutimos que este contexto de época – a pósmodernidade, reflete-se também sobre o modo de funcionamento das pessoas nos espaços organizacionais. Nesta parte trabalharemos discutiremos o modelo de comportamento apregoadado no *best-seller* *O gerente Minuto*. É possível perceber que os executivos pós-modernos bem como as organizações pós-modernas são consumidores de novas tecnologias organizacionais e gerenciais e comportamentais para enfrentar os incessantes processo de mudanças. Finalmente, na última parte, apresentamos considerações críticas sobre o real potencial transformador dos valores da pós-modernidade nas organizações.

## INTRODUÇÃO

Este artigo tem por objetivo analisar algumas condições e características que marcam a pós-modernidade, e suas implicações para a teoria organizacional, por um lado e por outro para os modelos de atuação das pessoas, em especial o dos gerentes, neste novo cenário que se monta no espaço organizacional. Como o termo pós-modernidade comporta uma pluralidade de significados, a primeira parte do artigo tem por intuito esclarecer como o conceito estará sendo utilizado neste contexto.

A segunda parte do artigo, apresenta as idéias de alguns autores que têm trabalhado a teoria organizacional na perspectiva da pós-modernidade e procura correlacionar a praxis administrativa e ações organizacionais com os conceitos da pós-modernidade. Estabelecidas as bases que marcam as condições destas organizações, discutiremos especialmente as idéias vinculadas à “cultura organizacional” e à “qualidade”, buscando mostrar que estes discursos têm construído também um modelo de atuação para o gerente, que se transforma, ao mesmo tempo, na vítima e no algoz destas práticas na interioridade do espaço organizacional.

Procuramos, assim, na terceira parte, mostrar que “as práticas discursivas” que constróem a retórica da qualidade e da cultura organizacional, produzem simultaneamente, o “*self*” dos gerentes responsáveis por sua administração. Nesta etapa, utilizamos o *best-seller* (*O gerente Minuto*, de Kenneth Blanchard e Spencer Johnson) para argumentar que o “*self* do “gerente minuto” foi o modelo precursor de um estilo de comportamento gerencial que abriu as portas para uma série de modismos subsequentes.

Em outras palavras, este trabalho discute as condições peculiares da construção do “*self* do gerente minuto” a partir de algumas condições organizacionais contemporâneas marcadas fortemente, no nosso entender, por características da pós-modernidade: flexibilidade, volatilidade, superficialidade e simulações.

## O QUE É POSMODERNIDADE ?

De maneira ampla, posmodernidade significa a “morte da razão” (Power, 1990). Ela propõe o questionamento da unidade metodológica, ou seja foi através do método posmoderno de “desconstrução” (Derrida, 1978) que um conjunto de pilares filosóficos foram derrubados, em especial aqueles que se referem à “unidade” do significado, da teoria e do *self*.

Power (1990) sugere que, como não há uma linha absoluta que demarca a diferença entre moderno e posmoderno, o último pode significar tanto o término como uma diferente continuação da modernidade. Esta ambigüidade inerente ao conceito é aceita para compensar a tendência de comentadores fazerem categorizações simplistas. Power (1990) nota, por exemplo, que enquanto a trajetória modernista nas artes visuais tem desafiado o conceito de representação autônoma, o posmodernismo aparece como ainda mais radical. A arte visual posmodernista parece representar:

“ a continuação da estética “avant-garde” sem a nostalgia para o contato direto com o mundo real... A estética posmodernista do sublime é precisamente um tipo de consciência que escapa dos conceitos tradicionais da realidade artística. Isto parece tornar visível o fato de que há algo que pode ser pensado mas não pode, em princípio, transformar-se em visível ou representável”(Power, 1990: 110)

A primeira e mais importante característica do posmodernismo, portanto, é que ele rejeita a relação unívoca entre formas de representação (palavras, imagens, etc) e um objeto externo ao mundo. “*Na análise posmoderna, o foco está sobre “ as regras embasadas em práticas que precedem a subjetividade”, que é essencial, o ataque estruturalista sobre a filosofia da consciência*” (Power, 1990: 111). Não há espaço real para o ator voluntário, ao invés disso seu espaço é fundamentado na noção da ação como um “jogo” ao invés de “lugar”. (Loytard e Thébaud, 1996). Para Power (1990), a análise posmoderna ocorre distanciando-se dos pressupostos de unidade, implícitos na noção Iluminista de razão. Diferentemente do modernismo, onde há uma fé na recuperação da relação com a natureza, o posmodernismo aponta simultaneamente para “ a crescente liberação do mundo natural e para a separação da cultura em diferentes esferas” (Power, 1990:111). No pensamento posmoderno, portanto, são liberadas energias que demandam reunificação ao mesmo tempo que afirmam sua impossibilidade.

**Antinomias.** Outros autores definem modernidade ou posmodernidade através de um conjunto contrastante de antinomias, como por exemplo Featherstone (1988) e Clegg (1990). Featherstone (1988), por exemplo, analisa a família de termos derivados de dois conceitos genéricos. Ele contrasta especificamente: “modernidade e posmodernidade”, “modernização e posmodernização” e “modernismo e posmodernismo”.

No desenvolvimento destes termos, Featherstone (1988) nota como o prefixo “pós” parece significar “o que vem depois”. O posmoderno parece representar uma ruptura em relação ao moderno, que é definida em contraste a ele. Como Power (1990), entretanto, ele sugere que a situação é mais complexa do que estão, já o termo “posmodernismo” é utilizado para indicar não somente uma ruptura, mas também uma negação do moderno. Enquanto que em um sentido o posmoderno é aquilo que vem depois do moderno, em outro, ele é o abandono do moderno, com a ênfase sendo colocada em um movimento em outra direção. Tendo-se em vista a má definição do termo, Featherstone (1998) olha de maneira especial para as palavras utilizadas para sua significação.

**Modernidade e Posmodernidade.** A primeira distinção entre modernidade-posmodernidade sugere o significado do termo a partir da significação de época. A idéia é que a “modernidade” começou a existir a partir do Renascimento e foi definida em relação à antigüidade ou ao debate entre os antigos e os modernos. Alternativamente, desde a perspectiva dos sociólogos germânicos do final do século XIX e início do XX — a partir de quando muito de nosso entendimento sobre a modernidade é proveniente — o moderno é contrastado com a ordem “tradicional”. Isto sugere a diferenciação progressiva que o mundo social testemunhou especificamente no desenvolvimento do estado industrial capitalista moderno (Weber, 1947).

Em contraste, discutir “posmodernidade” é assumir um rompimento com a época moderna. Está implícito aqui o surgimento de uma nova totalidade social com seus próprios princípios organizadores. Este é o tipo de mudança sugerido nos escritos de Jean Baudrillard e Jean-François Lyotard. Baudrillard (1983) por exemplo, argumenta que as novas formas de tecnologia e informação têm se tornado centrais no processo de ruptura de uma ordem produtiva em direção a uma ordem reprodutiva na qual, cada vez mais, os “modelos” constituem o mundo. Como resultado de que a distinção entre real e aparente torna-se obscura. De maneira similar, a partir de Lyotard (1984), nós temos falado de uma “sociedade posmoderna” ou idade posmoderna, que foi fundada na substituição nítida por um estado pós-industrial<sup>1</sup>.

**Modernização e Posmodernização.** Na seqüência, os outros dois termos usados por Featherstone (1988) modernização-posmodernização, residem, ainda que desconfortavelmente, no meio da discussão sobre modernidade — posmodernidade e modernismo — posmodernismo. O termo modernização é comumente usado na sociologia do desenvolvimento para denotar os efeitos do progresso econômico nas estruturas e culturas tradicionais. A teoria de modernização é também usada para indicar estágios de desenvolvimento social baseados na “industrialização, o crescimento da ciência e tecnologia, o mercado mundial capitalista, o moderno estado-nação e outros elementos de infra-estruturas” (Featherstone, 1988:201). Assim, assume-se que as mudanças culturais estão baseadas no crescimento da secularização e num espírito de auto-desenvolvimento que resultam do processo de modernização.

Quando nos voltamos para posmodernização, é sugerido que uma definição similar do processo social e de mudanças institucionais ainda deve ser realizada. No presente, nós possuímos somente a possibilidade de derivação do termo a partir destes usos da posmodernidade, que se referem a uma nova ordem social, através de uma mudança de época. Featherstone (1988) argumenta, entretando, que “os simulacros” do mundo, descritos em Baudrillard (1983), podem representar um exemplo relevante. No mundo da simulação, o desenvolvimento da produção coisificada junto com a tecnologia da informação, leva ao triunfo da “cultura de significados”. Neste processo, a direção do determinismo pode ser revertida.

**Modernismo e Posmodernismo.** Em relação aos dois termos finais, modernismo e posmodernismo, apesar de estarmos nos confrontando com uma grande variedade de significados para estes termos, ele é relativamente comum para todos a centralidade da cultura (Featherstone, 1998). O modernismo está relacionado a estilos associados aos movimentos artísticos que se originaram na virada do século e que tem dominado várias artes até recentemente. As características distintivas do modernismo que emergiram destes movimentos são:

“Uma estética de auto consciência e reflexividade; uma rejeição da natureza das estruturas narrativas em favor da simultaneidade e de montagem; uma exploração da natureza paradoxal, da ambígua e incerta da realidade; e uma rejeição da noção de uma personalidade integrada em favor da ênfase sobre o sujeito desestruturado e desumano” (Featherstone, 1988:202; Lunn 1985:34).

Um dos principais problemas encontrados por aqueles que desejam compreender este debate nas artes, entretanto, é que muitas destas características modernistas estão também embutidas nas definições de posmodernismo. Featherstone (1988), sugere que, em sua origem, o termo foi usado primeiramente por Frederico de Onis, nos anos trinta, para indicar uma reação menor ao modernismo. E, posteriormente nos anos sessenta em Nova Iorque, o termo entrou na moda quando foi usado por jovens artistas, escritores e críticos como Burroughs, Barthelme, Cage, Fiedler e Sontag para indicar um movimento além do “alto” modernismo, mas que foi rejeitado por conta de sua institucionalização no museu e na academia. Nos anos setenta e oitenta, o termo se tornou mais amplamente utilizado na arquitetura, música e nas artes visuais e performáticas.

O termo “posmodernismo” vem, então, sendo transmitido na Europa e nos Estados Unidos, como a busca por explicações teóricas do posmodernismo artístico que tem incluído amplas discussões da posmodernidade. Este processo tem despertado interesse não somente nas obras de Baudrillard e Lyotard, mas também nas obras de outros teóricos como Bell, Derrida, Habermas e Jameson. Baseado nos diversos argumentos destes autores, as principais características associadas ao posmodernismo e cultura podem ser resumidas:

“ o enfraquecimento da fronteira entre arte e a vida cotidiana; o colapso das distinções hierárquicas entre alta cultura e cultura de massa ou popular, uma promiscuidade estilística que favorece o ecletismo e a mistura de códigos; a paródia, o pastiche, a ironia, a jogatividade e a celebração da falta de profundidade da superfície da cultura; o declínio da originalidade/genialidade do produtor artístico autêntico e o pressuposto de que a arte pode somente ser repetição” (Featherstone 1988: 203).

**Pós-Modernidade e a Cultura Atual.** Como vimos, é possível conceituar posmodernismo de diversas maneiras. Ele pode ser um mero termo acadêmico, a designação de movimentos artísticos ou uma nova abordagem intelectual. Não há, também, uma conceitualização precisa que dê conta da pluralidade da utilização do termo; entretanto, o que ele parece ter como característica comum em todas as suas utilizações é o fato de falar e significar algumas mudanças culturais que estamos presenciando nos dias de hoje (Featherstone, 1988) e que nos remete ao novo e ao descontínuo (Bauman, 1988b).

Dentre estas mudanças, incluem-se 1. centralidade da mídia na reprodução cultural, construindo o mundo como uma linha de montagem de imagens (Bauman, 1988a) 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, 1988a; Featherstone, 1988). Como vimos também, a epistemologia posmoderna está associada com a crítica do conhecimento universal, das metateorias e do fundamentalismo (Featherstone, 1988).

Dentro deste cenário de mudanças, Bauman (1988a) defende que no posmodernismo 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.

## **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 desta, supostamente, 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 Baudrillard, 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.

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<sup>2</sup>” 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; Hirst e Zeitlin, 1991).

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.

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”.

**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.

**Cultura.** 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, entraram 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).

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 gerente 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 assegura 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 “neo-facista” (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, inclusive os gerentes. Tais mudanças influenciam ao mesmo tempo que são implementadas pelo gerente. 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 gerentes. Ao mesmo tempo que temos a difusão destes modelos de controle gerencial encontramos também preconizados modelos de comportamento pessoal. O que vamos apresentar a seguir, mostra, através da figura do “gerente minuto”, um modelo de comportamento difundido nos anos 80, que teve grande repercussão na mídia.

## **PÓS-MODERNIDADE E O “GERENTE MINUTO”**

No contexto da pós-modernidade, que modelo de gerente executivo é esperado dentro do espaço organizacional? Em uma sociedade que se organiza a partir da destraditionalização, (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 gerente, 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, Baudilhard,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). Neste contexto, o “gerente minuto”, difundido como um estilo “moderno” de comportamento na década de 80, ajudou a construir um modelo de comportamento do executivo pós-moderno baseado na implementação de “novas tecnologias de gestão”. Tal modelo está ancorado no conceito de *self*, que se desenvolve na posmodernidade.

**O conceito de *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 gerente 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 gerente ou as práticas discursivas administrativas que visam organizar as condutas humanas dentro dos espaços organizacionais, já que as proposições sobre modelos de comportamento dos gerentes 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), a 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 ser 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 gerente “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 e que tem sido estudado nestes últimos anos por diversos pesquisadores da área organizacional (Abrahamson, 1996; Caldas, 1996).

No nosso entender, algumas narrativas que fizeram sucesso na década de 80 até a década de 90, como “o gerente minuto”, ajudaram a construir, dentro do espaço organizacional, este modelo de comportamento do gerente pós-moderno, do gerente camaleão. Rápido como o camaleão, o gerente minuto parece ter imposto a velocidade exigida neste contexto organizacional cambiante e marca a importância do tempo e da aceleração nas formas de organização do trabalho que passam a se difundir a partir da década de 80.

O discurso sobre o sucesso, embutido na construção do “gerente minuto”, parece refletir também o modelo de sucesso que todos buscam alcançar atualmente, como a outra dimensão que compõe o homem organizacional atualmente. 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 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 atividades 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.

O livro de Kenneth Blanchard e Spencer Johnson (1992), “O Gerente Minuto”, simboliza a busca por esta condição de modo peculiar. De um lado, temos a velocidade, isto é, a necessidade da mudança de modo rápido, intenso. De outro, temos o gerente que precisa alcançar esta condição. O livro permite esta condição maravilhosa a todos que seguirem a “receita” apregoada no livro, que vendeu, não por acaso, 22 milhões de cópia em todo mundo. Na década de 80, quando vários países passavam por crises no modo de produção, o modelo de comportamento difundido pelo livro, ofereceu uma possibilidade de todos (“sem distinção de raça, credo, cor, classe social”) alcançarem a condição de gerentes, desde que colocando em práticas o modelo de comportamento que o livro apresenta. Estamos aqui diante de uma

mídia especializada que traz uma proposta real de alteração de conduta para o sucesso, que parece ter aberto o caminho para uma sucessão de publicações nesta mesma linha. O modelo de comportamento sugerido ao gerente minuto combina eficazmente os modelos de cultura corporativa e de qualidade total trazidos. O gerente minuto seria aquele que poderia concretizar com suas práticas estes “modelos de gestão”.

A primeira página do livro indica o símbolo do gerente minuto, descrito da seguinte maneira: “O símbolo do Gerente-Minuto - a indicação de um minuto, no mostrador de um *moderno\** relógio digital – destina-se a lembrar a todos nós a reservar um\* minuto em nosso dia para observar as fisionomias das pessoas que gerenciamos. E, também, a nos fazer compreender que *elas* são os nossos recursos mais importantes” (Blanchard e Johnson, 1992:VI).

Podemos considerar no texto, por exemplo, a palavra moderno e a palavra um para se referir ao minuto.. De um total de 600 minutos que um dia de 10 horas de trabalho comporta, **um** minuto é tempo suficiente para “observar a fisionomia das pessoas que gerenciamos... e a nos fazer compreender que elas são os nossos recursos mais importantes”. Seria cômico se não fosse trágico. De todo modo esta tecnologia de gerenciamento mostra bem o valor dado às pessoas e uma visão ultramoderna sobre o tempo. A partir da década de 80 sabemos o quanto o mundo organizacional foi inundado com modelos de reorganização empresarial, com propostas de enxugamento de pessoal, que associadas com o avanço de tecnologias de informação, aceleraram o tempo do trabalho. A proposta de gerente minuto ensina a trabalhar mais rápido, dentro de uma cultura de qualidade e produtividade centrada no próprio *self*, isto é, na pessoa que se torna ela própria, a responsável pela eficácia; e o uso da palavra **moderno**, nos remete, por exemplo, à noção de aqueles que assim não se comportarem terão ficado para trás, face aos novos modelos de gerenciamento.

Outra observação diz respeito à forma do livro. De formato pequeno, as páginas não estão inteiramente preenchidas por texto, que ocupa, algumas vezes, um terço da página. De modo que é possível lê-lo, não em um, mas em poucos minutos. A leitura é extremamente fácil, rápida, não há qualquer dificuldade para interpretação do texto. O livro além disso, obedece ele próprio aquilo que se propõe; é prático, sem teoria, ou seja, bem próximo da racionalidade instrumental, adequado para um mundo sem profundidade para um mundo de trocas rápidas e superficiais. Um livro que antecipa o *Zapping* da *MTV*, sem reflexão, mas pleno de ações eficazes.

Qual o modelo de gerenciamento que está na base do gerente-minuto? As propostas de gerenciamento que o livro estabelece (objetivo claro, não mais de 250 palavras, elogio minuto, repreensão minuto) nada mais são do que uma versão, com outra roupagem, do clássico modelo de controle de comportamento *behaviorista* (onde o reforço ou a punição devem estar associados o mais rápido possível com o comportamento desejado a que se quer controlar).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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. Entretanto, aqueles que praticam e estudam o mundo organizacional continuam a apresentar soluções que tentam dar conta desta diversidade e pluralidade em um minuto. As receitas de bolo, que trazem soluções simples para problemas complexos, continuam a proliferar na literatura organizacional e encontram grande apelo entre os estudantes e praticantes da administração. Consultores

surgem como curandeiros mágicos que propões solucionar todas as questões em um minuto, obviamente em troca de horas, dias, meses em dólares.

Além disso, presenciamos “uma variação do mesmo tema sem sair do tom” quando analisamos com detalhe o que está sendo proposto. 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. O gerente, neste contexto, desponta como o grande saco de pancadas, como aquele que faz a intermediação entre os ditames da organização que busca resultados cada vez maiores e as pessoas que um dia esperam ter seu sucesso, sucesso este que somente pode acontecer se for consonante com os objetivos das organizações. De preferência, rápido, em um minuto!

## NOTAS

<sup>1</sup> Featherstone (1988) nota, entretanto, que Lyotard mudou o registro de um uso do posmodernismo para o próximo. Em seu trabalho mais recente (especialmente Lyotard, 1986) há uma ênfase em que o posmodernismo é considerado como uma parte do modernismo. Lyotard escreve:

“posmodernismo” provavelmente é um termo muito ruim porque ele contém a idéia de uma periodização histórica. Periodização, entretanto, é ainda uma idéia clássica ou moderna. Posmodernismo simplesmente indica uma disposição ou melhor, um estado de mente” (Lyotard, 1987: 209 apud Featherstone, 1988: 198)

<sup>2</sup> O termo burocracia está sendo usado aqui não no sentido weberiano, mas no sentido coloquial.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABRAHAMSON, E. 1996 Management fashion, Academy of Management Review, v.21, n.1, p.254-285.
- 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. “Is there a Postmodern Sociology?” (1988a) Theory, Culture and Society. 5 (2).
- BAUMAN, Z. (1988b) “Viewpoint: Sociology and Postmodernity” Sociological Review 36(6).
- 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. Academy of Management Review. 24 (4).
- 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.
- 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.
- 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.
- ESTER DE FREITAS, M. (1991) Cultura Organizacional. São Paulo: Makron.
- FEATHERSTONE, M. “In pursuit of the postmodern: an introduction” Theory, Culture and Society. (5) 2, 1988.
- GIDDENS, Anthony (1994) Modernidade e identidade pessoal, Portugal: Celta Editora.
- GIDDENS, Anthony (1990) The consequences of Modernity, California: Stanford University Press.
- 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.
- 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.
- LOYTARD, J-F e THÉBAUD, J-L. (1986) Just Gaming. Manchester: Manchester University Press.
- LUNN, E. (1985) Marxism and Modernism London: Verso.
- 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, 3ª ed Porto: Edições Afrontamento.
- 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).