

**ABORDAGENS CRÍTICAS EM TEMAS
DE GESTÃO ORGANIZACIONAL**



**ANDRÉ FELIPE DE ALBUQUERQUE FELL
MARCLEIDE MARIA MACÊDO PEDERNEIRAS**

VOLUME I





UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
REITOR: TEREZINHA DOMICIANO DANTAS MARTINS
VICE-REITORA: MONICA NOBREGA



CENTRO DE COMUNICAÇÃO TURISMO E ARTES
DIRETOR: ULISSES CARVALHO SILVA
VICE-DIRETORA: FABIANA CARDOSO SIQUEIRA

EDITOR

Dr Ulisses Carvalho Silva

CONSELHO EDITORIAL DESTA PUBLICAÇÃO

Dr Ulisses Carvalho Silva

Carlos José Cartaxo

Magno Alexon Bezerra Seabra

José Francisco de Melo Neto

José David Campos Fernandes

Marcílio Fagner Onofre

SECRETÁRIO DO CONSELHO EDITORIAL

Paulo Vieira

LABORATÓRIO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO

COORDENADOR

Pedro Nunes Filho



Projeto gráfico: José Luiz da Silva

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

F317a Fell, André Felipe de Albuquerque.
Abordagens críticas em temas de gestão organizacional, v.1 [recurso eletrônico] / André Felipe de Albuquerque Fell, Marcleide Maria Macêdo Pederneiras. – Dados eletrônicos. – João Pessoa: Editora do CCTA, 2025. 140 p.

DOI 10.5281/zenodo.15424175

E-book.

ISBN 978-65-5621-540-2

Inclui referências.

1. Gestão organizacional. 2. Liderança. 3. Gestão do conhecimento. 4. Aprendizagem organizacional. 5. Gestão da qualidade total. I. Pederneira, Marcleide Maria Macêdo. II. Título.

CDU 007

Bibliotecária Josélia Maria Oliveira da Silva – CRB15/113

Disponível: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15424175>

André Felipe de Albuquerque Fell
Marcleide Maria Macêdo Pederneiras
Volume I

ABORDAGENS CRÍTICAS EM TEMAS DE GESTÃO
ORGANIZACIONAL

EDITORA DO CCTA/UEPB
JOÃO PESSOA
2025

NOTAS SOBRE OS AUTORES

André Felipe de Albuquerque Fell. Bacharel em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências da Administração de Pernambuco (FCAP / UPE: 1998), com Especialização em Engenharia da Qualidade pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2001), Mestrado em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2003) e Doutorado em Administração de Empresas também pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE: 2009). Atualmente é professor efetivo vinculado ao Departamento de Ciência da Informação da UFPE, atuando nos cursos de Graduação em Gestão da Informação e Biblioteconomia. Áreas de interesse: Gestão de Tecnologia da Informação; Gestão Organizacional; Gestão da Informação e do Conhecimento; Metodologia do Trabalho Científico.

Marleide Maria Macêdo Pederneiras. Professora da Universidade Federal da Paraíba e do Mestrado Profissional em Administração Pública–PROFIAP/UFCG/CCJS. Pós-Doutora na área de Contabilidade na Universidade do Minho Portugal; Doutora em Administração pelo PROPAD/UFPE; Mestra em Ciências pela Universidade de Brasília; Graduada em Ciências Contábeis UNIPE; Organizadora e autora de livros e publicações de diversos artigos.

SUMÁRIO

NOTAS SOBRE OS AUTORES.....	4
PREFÁCIO	6
AGRADECIMENTOS.....	7
Capítulo 1- UMA REVISÃO CRÍTICA DAS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA.....	8
Capítulo 2- GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE CRÍTICA NO CONTEXTO DE REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES	23
Capítulo 3- O TRABALHO FLEXÍVEL NA CONTEMPORANEIDADE: MAIS UMA NARRATIVA DO CAPITALISMO FLEXÍVEL NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO?	43
Capítulo 4- A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT) COMO MODO DE CONTROLE ORGANIZACIONAL	60
Capítulo 5- ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS OU VIRTUALMENTE ORGANIZADAS: RUPTURA COM O MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO?.....	86
Capítulo 6- A LITERATURA <i>POP-MANAGEMENT</i> COMO PRÁTICA DE ESPETACULARIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES	107
Capítulo 7- APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: REVENDO ALGUNS ASPECTOS DAS DUAS ABORDAGENS DE PESQUISA	127

PREFÁCIO

Esse novo projeto formado por três volumes tem como objetivo central disponibilizar abordagens críticas sobre temas caros à Gestão Organizacional. Dito de outra forma, além do que normalmente é comentado, debatido, analisado e estudado sobre questões atuais na realidade das organizações contemporâneas; perspectivas mais críticas são apresentadas, ofertando aos leitores uma pluralidade de visões, não necessariamente convencionais ou comuns. Nesse primeiro volume trataremos dos temas Liderança; Gestão do Conhecimento (GC); Gestão da Qualidade Total (GQT); Organizações Virtuais ou Virtualmente Organizadas; Literatura Pop-Management; Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem. Boa leitura!!

Os autores.

AGRADECIMENTOS

Queremos deixar registrados os nossos agradecimentos aos colegas e estudantes pelos insights, incentivos, reflexões e discussões calorosas e, às vezes, acaloradas, mas tudo sempre dentro da civilidade e da boa educação. Mais particularmente agradecemos a participação e importantes contribuições dos seguintes professore(a)s: Katya Valéria Araújo Melo e Rezilda Rodrigues Oliveira (cap. 5); Marco André Lira Alves (cap. 6); Alexander Willian Azevedo e Nilke Silvania Pizziolo Fell (cap. 7).

Capítulo 1

UMA REVISÃO CRÍTICA DAS PRINCIPAIS TEORIAS DE LIDERANÇA

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, o processo de configuração da gestão como ideologia dominante na sociedade ocidental, lastreada pela racionalidade instrumental, tem como um dos seus aspectos centrais, o ato de tratar no mundo do trabalho, o homem como mero instrumento ou recurso à produção par o alcance dos objetivos organizacionais (Carneiro, 1995; Mozzato, Grzybovski, 2013). Mas, para o eficiente alcance desses objetivos organizacionais (diminuição dos custos, flexibilidade produtiva, inovação, produtividade, *marketshare*, etc.), importante é contar com a atuação de assessores profissionais (gestores) capazes de enfrentar a complexidade dos negócios (Paula, 2012), mas também de líderes que consigam realizar a transição de modelos baseados primordialmente no controle e direção para outros no qual o papel do líder é atuar como servidor, facilitador e desenvolvedor de pessoas, viabilizando entregas cada vez mais inovadoras e complexas (Wolff; Cabral; Lourenço, 2013).

Na área de comportamento organizacional um dos temas mais analisados e debatidos é a liderança, mesmo constituindo-se em um tema complexo e repleto de questionamentos (Van Seters; Field, 1990). Tal fato se justifica porque na literatura hodierna inexistem ainda respostas aceitas completamente sobre a natureza da liderança (é inata ou adquirida?), além do aspecto do que mais influencia o seu processo (a figura do líder? O perfil dos liderados? Ou a natureza da situação?). Como alternativa de solução, há uma tendência de se considerar o meio-termo entre os extremos. Dessa forma, o processo de liderança seria formado por todos os elementos mencionados, considerando de forma comedida a influência de cada um (Bowditch; Bouno, 2002; Robbins, 2005).

Em outros termos, é comum a literatura descrever os líderes como visionários, indivíduos capazes de criar organizações extraordinárias e feitas para durar; além de serem habilitados a mobilizarem grandes realizações coletivas e promoverem mudanças transformadoras, quer nas organizações, quer na sociedade (Collins, 2001; Yukl, 2002). Não à toa que muitas perspectivas (ou teorias) sobre a liderança atentem tipicamente para as virtudes e capacidades necessárias aos líderes para que consigam dar conta dessas missões e descrevendo os líderes eficazes como indivíduos inspiradores, notáveis e capazes de conhecer e estimular as necessidades particulares dos membros de sua equipe (Bass; Avolio, 1990; Avolio, 1993). O presente ensaio fará uma tentativa de revisar criticamente as teorias de liderança, buscando desvelar algumas visões pouco usuais sobre o tema em tela.

2. LIDERANÇA: EVOLUÇÃO TEÓRICA E SUAS ESPECIFICIDADES

Em seus estudos, Bass (1981) desenvolve diferentes maneiras como a liderança vem sendo abordada, o que reflete em alguma medida o modo como tema evoluiu em termos de estudos e debates. Autores como Pettigrew (1987) e Rowe (2002) atribuem importância à liderança por ser fator estratégico e fonte de vantagem competitiva organizacional. Além disso, tem-se a influência e identificação do líder com o grupo (Davel; Machado, 2000); a influência do líder no desempenho dos liderados (Bowditch; Bouno, 2002; Vecchio, 2005) ou ainda pesquisas relatando a influência do líder na cultura da empresa (Silva, 2002; Shein, 2009; Vasconcelos; Merhi; Silva Júnior; Martins, 2009).

Há que se observar que apesar da vasta literatura, presentemente, emergem algumas questões que muitas vezes ficam sem respostas: Como melhor definir liderança? Que papel deve o líder desempenhar em uma organização? Talvez a grande quantidade de estudos e teorias sobre liderança justifiquem as dificuldades as dificuldades nos esforços de definição do termo (Bass, 1981; Bergamini, 2009).

Historicamente, até meados dos anos 1980, as tentativas de conceituar liderança concentravam-se na figura do líder como principal elemento, estando quase sempre presentes os termos como grupo, influência e metas (Bryman, 2004). Desse modo, por muito tempo a liderança foi definida como o processo de influência

de uma pessoa (o líder) sobre as ações de outra pessoa ou de um grupo de pessoas, conduzindo todos os seus esforços na elaboração e execução de metas (Bowditch; Bouno, 2002; Bryman, 2004).

Assim, as investigações científicas sobre liderança tiveram início a partir do século XX, dando origem a uma multiplicidade de perspectivas (Van Seters; Field, 1990; Bryman, 2004). Um dos estudos iniciais sobre liderança foi a Abordagem dos Traços. Ela direcionava seu foco para a figura do líder, sendo identificado pelas suas características físicas e de personalidade. Por conseguinte, identificar-se-ia a liderança de uma forma natural, uma vez que o nascimento do líder aconteceria a partir de certos traços diferenciados capazes de conduzi-lo ao sucesso empresarial. Tal perspectiva vai perdurar até o final dos anos 1940, recebendo muitas críticas pelo seu caráter simplista, universal e determinista (Bowditch; Bouno, 2002).

Segundo Bryman (2004), do final dos anos 1940 até o final dos anos 1960, o conceito evoluiu, mesmo permanecendo o foco centrado no líder, mas agora levando em consideração o seu comportamento no grupo. Assim, a liderança passou a ser analisada por meio da identificação do estilo do líder o qual estaria mais voltado para o tratamento reservado aos subordinados (considerados como pessoas) ou mais voltado para as preocupações relativas às tarefas (Bowditch; Bouno, 2002). Daí a diferença essencial entre os estilos de liderança assentar-se sobre sua orientação.

A etapa seguinte na evolução dos estudos sobre liderança vai ter o seu surgimento no final dos anos 1960, suas ideias perdurando até os anos 1980. Essa perspectiva recebeu a denominação de Contingencial, defendendo a observação dos aspectos situacionais que estivessem envolvidos no processo, de modo a identificar o melhor caminho a seguir. Nesta perspectiva, o mais eficiente desempenho do líder não mais é dependente de sua personalidade ou comportamento, mas está intrinsecamente ligado ao contexto e ao seu poder de controle e interferência no processo de liderança. Dessa forma, defende-se que o líder precisa adaptar ou mudar o seu estilo de acordo com a situação vivenciada, o que vai permitir a ele melhor influência sobre o grupo (Bowditch; Bouno, 2002).

É a partir dos anos 1980 que surgem outros estudos, propondo uma liderança visionária, na qual o líder é visto como articulador de uma visão que vai refletir os

valores, assim como a visão organizacional. Daí o surgimento da diferença entre a liderança transacional e a liderança transformacional. Na primeira, o líder exerce influência na condução das pessoas para o alcance das metas estabelecidas a partir da especificação de papéis e exigências das tarefas. Já na liderança transformacional é conferido ao líder de sucesso as qualidades de inspirador, estimulador, carismático e incentivador do desenvolvimento intelectual, considerando e atendendo as pessoas de forma individualizada. Aqui, segundo Robbins (2005), esse tipo de liderança considera as características pessoais do líder, a realização da tarefa e as necessidades dos liderados.

Outros estudos ainda propõem um modelo de liderança compartilhado, significativamente adaptado às exigências atuais do ambiente organizacional e no qual é adotado o estilo de equipes de trabalho auto-geridas (Yukl, 1998; Hill, 2004). Nessa teoria, a ênfase é no processo de influência social do grupo sobre os seus membros, além da influência da liderança informal, que neste caso não é de natureza definitiva, mas tem o seu surgimento no interior do grupo e é compartilhada por todos. O quadro 1 a seguir sintetiza as teorias sobre liderança.

Quadro 1 – Evolução das teorias sobre liderança

TEORIAS	PERÍODO HISTÓRICO	IDEIAS CENTRAIS	VISÃO DA LIDERANÇA	PRINCIPAIS CRÍTICAS
Traços Pessoais	Até o final dos anos 1940.	Traços físicos, características e habilidades de personalidade identificando o potencial de liderança.	Como sendo uma característica inata.	Universalidade dos traços de liderança e predeterminação de líderes natos.
Estilo de Liderança	Do final dos anos 1940 até o final dos anos 1960.	Identificação dos dois principais estilos de comportamento do líder: consideração (pelas pessoas) e iniciativa para estruturar (tarefas).	Como uma característica comportamental.	Não leva em consideração as questões situacionais da liderança e do seu aspecto informal.

Contingencial	Do final dos anos 1960 até o início dos anos 1980.	Ideia de controle situacional a envolver três componentes: relação líder-membros; estrutura de tarefas e posição do líder. O líder de ajustar/adaptar seu estilo à situação.	Dependente dos fatores situacionais.	Necessidade de mudar situações por ser difícil mudar pessoas. Não considera a liderança informal.
Nova Liderança	Do início dos anos 1980 até hoje.	Definição de dois tipos de liderança: transacional e transformacional.	O líder é visto como um gestor de significado.	Foco excessivo no líder, principalmente os de cúpula. Desconsidera a liderança informal. Há risco de retorno à visão universalista.
Liderança baseada em Equipe	Durante os anos 1980 até hoje.	O líder facilita o desenvolvimento de talentos, capacidades de liderança e motivação dentro do grupo, conduzindo as pessoas a se liderarem. Equipes auto-geridas. Leva em consideração a relação informal.	A liderança está dispersa no grupo.	O modelo de equipes auto-lideradas pode não ser aplicável a todas as empresas e a todas as situações.

Fonte: elaboração própria.

A partir do exposto, há que se observar as diversas tentativas de esboçar o desenvolvimento da pesquisa e do pensamento sobre liderança (Sadler, 2001). Van Seters e Field (1990) nos seus estudos dividiram os estágios das teorias da liderança em nove eras evolutivas: da personalidade, da influência, do comportamento, da situação, da contingência, transacional, anti-liderança, cultural e transformacional (a mais promissora), conforme o quadro 2 a seguir.

Quadro 2 – As eras da teoria da liderança

ERAS	ÊNFASE
Era da Personalidade (formada por dois grandes períodos)	Período do Grande Homem: os melhores líderes da história e suas características. A melhor solução seria estudar suas vidas e copiá-las. Período de Características: há ligação entre liderança efetiva e alguma característica individual ou grupos de características do líder.
Era da Influência	A liderança é considerada como um processo envolvendo relacionamentos entre indivíduos e que não se pode entender a liderança focando apenas no líder.
Era do Comportamento	Os padrões de comportamento dos líderes são examinados e são diferenciados os comportamentos efetivos dos não-efetivos.
Era da Situação	O contexto em que a liderança é exercida passa a ser considerado.
Era da Contingência (permitiu um maior avanço na evolução da teoria da liderança)	A liderança não é encontrada em nenhuma das formas puras, unidimensionais, contendo elementos de todas elas. O líder efetivo é contingente ou dependente de um ou mais fatores de influência, situação e personalidade.
Era Transacional	A liderança reside não apenas na situação ou pessoa, mas também, possivelmente mais ainda, na diferenciação de papéis e na interação social.
Era Anti-liderança	A liderança não é considerada como um conceito válido; ela existe somente como uma percepção na mente do observador.
Era Cultural	A auto-liderança das pessoas passa a ser possível se o líder pode criar uma cultura forte na organização.
Era Transformacional (a fase mais promissora)	A liderança consiste ao mesmo tempo em criar uma visão e conferir poder aos subordinados para leva-la adiante.

Fonte: elaborado a partir de Van Seters e Field (1990).

Parece ser importante considerar que apesar da quantidade de teorias sobre liderança, elas apresentam alguns elementos de convergência capazes de abrir caminhos para que seja desenvolvido um modelo explicativo de classificação em

consonância com sua orientação ou ênfase e variando com o tempo (Bass, 1981; Bryman, 2004).

Ademais, ainda que algumas teorias da liderança possam parecer simplistas em explicar um processo complexo como é o liderar; entende-se que elas não são excludentes entre si e refletem o contexto das organizações e, por conseguinte, as inquietações intrínsecas à época de sua criação. Aqui, o contexto é considerado como um produto social e histórico elaborado em sintonia com as atividades a que ele oferece apoio (agentes, objeto, atividades, artefatos simbólicos e materiais), formando um sistema heterogêneo que sofre evolução ao longo do tempo (Gherardi; Nicolini; Odella, 1998).

3. A BOA LIDERANÇA VERSUS A MÁ LIDERANÇA

Até agora, boa parte do que foi dito sobre liderança apresentou uma conotação positiva. Isso possivelmente se justifica porque tanto na academia quanto na mídia de negócios, o pensamento sobre o tema liderança acentua predominantemente os aspectos positivos do que os negativos (Kellerman, 2004). E assim, os aspectos negativos acabam sendo desconsiderados, ignorados mesmos do foco de atenção das teorias e estudos sobre liderança, mas não do cotidiano do mundo organizacional.

No seu trabalho investigativo, Kellerman (2004) identifica algumas razões pelas quais a liderança tem uma conotação positiva. Durante o desenvolvimento do campo nos EUA, o conceito já aparecia com esse aspecto. Quando os negócios americanos passaram por problemas, na metade dos anos 1970, investiram-se milhões de dólares nos estudos com foco na boa liderança. E como o desenvolvimento desse campo de estudo sobre liderança teve início e avançou nos EUA, tendo um grande número de especialistas americanos, a área espelha de modo expressivo a experiência americana.

A qualificação de um bom líder possibilita o estabelecimento de dois distintos julgamentos sobre as ações do líder: ações tecnicamente boas (efetivas para a execução de objetivos coletivos) e as ações moralmente boas (orientadas por princípios éticos) (Ciulla, 2004). Portanto, bons líderes efetivos deveriam ter habilidades para mobilizarem e coordenarem esforços, promovendo mudanças;

mas também serem moralmente consistentes, ou seja, capazes de justificarem moralmente tanto os fins que almejam, como os meios que adotam para o alcance desses fins.

Perspectivas sobre a efetividade da boa liderança buscam analisar tanto os atributos necessários aos líderes como a natureza das relações a serem estabelecidas com seu grupo. Para Burns (1978), as interações entre líderes e seguidores costumam assumir duas formas distintas: relações a enfatizarem trocas de interesses entre líderes e seguidores (relações transacionais) e as relações que criam uma conexão e alavancam o nível de motivação e senso moral de ambos (relações transformadoras). Nas relações transacionais, as trocas podem ser políticas, econômicas ou psicológicas. Cada uma das partes interessadas na negociação tem ciência do poder das atitudes e recursos do outro, mas elas não apresentam um propósito duradouro que as mantém juntas e assim que encerrados os interesses, as partes seguem caminhos separados. Já as relações transformadoras acontecem quando as pessoas se engajam e apoiam uma a outra para alcançarem objetivos em comum. A moralidade intrínseca às relações transformadoras se baseia no compromisso comum, elevando o nível de conduta humana e aspirações éticas de líderes e seguidores, tendo como resultado um efeito transformador de ambos.

Já as perspectivas contemporâneas da boa liderança têm abordado tanto a efetividade quanto a moralidade nesse processo (Bass, 1985; Bass; Avolio, 1990; 1993; 1994; Avolio *et. al.* 2004; Gardner *et. al.*, 2005). Ainda que alguns autores discutam sobre os aspectos instrumentais e os aspectos morais, é possível perceber que em algumas dessas perspectivas o foco maior está nos aspectos vinculados à efetividade dos bons líderes para exercerem influência e nas vias por meio das quais a boa liderança impacta atitudes e comportamentos produtivos e, conseqüentemente, promovendo melhor e maior desempenho do ponto de vista individual, grupal e organizacional. Outras perspectivas ainda dão uma ênfase maior nos aspectos morais e éticos do processo de boa liderança, discutindo particularmente como e porque a conduta do bom líder deve ser orientada por princípios elevados (Harter, 2002; Luthans; Avolio, 2003; Gardner *et. al.*, 2005).

No que diz respeito à má liderança, Kellerman (2004) enfatiza a existência de duas categorias principais de má liderança: a ineficaz e a antiética. Na liderança ineficaz, na maioria dos casos, falta ao líder os traços e habilidades necessários para superar desafios. Ele falha na realização de mudanças necessárias; suas estratégias são mal concebidas e suas táticas mal executadas. Já no caso dos líderes antiéticos, estes falham na distinção entre o certo e o errado. Se Burns (1978) indicou como padrão de liderança ética os líderes que buscam colocar as necessidades de seus seguidores à frente das suas, além de exemplificarem virtudes pessoais como temperança e coragem, exercitando a liderança para o interesse do bem comum; pode-se então assumir que o líder antiético é aquele que não segue esses padrões.

Ainda segundo os estudos sobre liderança de Kellerman (2004) há sete tipos diferentes de maus líderes, conforme o quadro 3 a seguir. Os dois primeiros tipos referem-se ao líder ineficaz, enquanto os cinco últimos tipos referem-se ao líder antiético.

Quadro 3 – Tipos de má liderança

TIPOS DE MÁ LIDERANÇA	LÍDER INEFICAZ	LÍDER ANTIÉTICO
Incompetente	Falta ao líder vontade e/ou habilidade para manter ações eficazes. Quanto aos desafios da liderança, o líder ineficaz não cria mudanças positivas.	-
Rígido	O líder ineficaz é rígido e inflexível. Ainda que possa ser competente, ele é incapaz ou relutante ao se adaptar a novas informações, ideias ou mudanças.	-
Destemperado		Falta ao líder antiético autocontrole. Ele é dado a excessos.
Insensível	-	O líder antiético é insensível e cruel. Ignora os desejos e necessidade da maioria dos membros do grupo ou organização.

Corrupto	-	O líder antiético mete, trapaça ou rouba. Num grau que ultrapassa a norma, ele coloca interesses pessoais na frente do interesse público.
Insular	-	O líder antiético não considera a saúde e o bem-estar daqueles que estão fora do grupo ou organização pela qual é diretamente responsável.
Perverso	-	O líder antiético comete atrocidades. Ele faz uso da dor como instrumento de poder. O dano feito aos outros é severo, podendo ser físico, psicológico ou ambos.

Fonte: adaptado de Kellerman (2004).

4. UMA VISÃO CRÍTICA SOBRE A LIDERANÇA

Um escrutínio das teorias de liderança permite identificar que o foco dos pesquisadores deste tema é pela busca de uma essência distinta, definida e coerente com os papéis a serem desempenhados pelo líder no ambiente organizacional (quer seja ele o interno ou o externo). Dito de outra forma, a saga é pela identificação de perfis e padrões de conduta de modo a se ter um arquétipo do líder. E é a partir dessa construção mitológica, heroica e idealizada da liderança que se poderá ter um roteiro seguro de como padronizar o treinamento e o desenvolvimento de habilidades e competências que tornarão o sujeito um líder, capaz, por exemplo, de tomar decisões complexas, atingir um extraordinário nível de inteligência emocional e assumir riscos cuidadosamente mensurados. Daí se consegue afirmar que em termos ontológicos, os pesquisadores das teorias de liderança assumem como tendo uma existência independente, lastreada a uma rede de relações causais. Já em termos epistemológicos, esses estudiosos analisam a liderança através da rigorosa aplicação da razão e do método científico. Por último, em termos políticos, eles continuam ainda muito acorrentados à teoria clássica da administração e aos princípios da burocracia, buscando aumentar a eficiência dos modelos de liderança (Alvesson; Berg, 2012).

A partir das teorias de liderança, outra análise crítica possível de se fazer é que a construção do arquétipo do líder só é possível de acontecer se a organização encontrar o funcionário disposto a ter a sua liberdade tolhida e os seus comportamentos alternativos (de)limitados. O que isso significa? Significa que o comportamento da liderança, em plena sintonia com o discurso e objetivos organizacionais, é um caracterizado pelo engajamento integral, para a lealdade, o comprometimento e a produtividade da força de trabalho. Tal comportamento é conhecido como socialização, isto é, maior interesse terá a empresa pelo funcionário se esse for moldável, capaz de voluntariamente renunciar a sua liberdade e desenvolver um comportamento de acordo com os padrões organizacionais ou do grupo social a que pertence (Motta, 1979; Motta; Vasconcelos, 1995).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A liderança tem sido objeto de investigação científica por mais de um século. Inegavelmente a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma inegável influência sobre a forma de gerir uma empresa, ainda que não sejam facilmente encontrados consensos. .Acontece que a perspectiva funcionalista ainda muito presente nas teorias de liderança elabora arquétipos de líderes baseados nas relações formais, bem como na aquisição de habilidades e competências que permitirão ao indivíduo exercer a função de liderança na medida em que ele atender às condições determinadas como ideais no arquétipo. Destarte, o comportamento humano é condicionado às características do arquétipo de liderança, ficando o indivíduo (re)construindo a sua identidade para a obtenção de tais características.

Contudo, a perspectiva funcionalista apresenta forte tendência a subestimar a dinâmica e a complexidade das atividades de liderança na realidade organizacional contemporânea. Como possível alternativa investigativa, os estudos críticos de liderança podem desvendar uma pluralidade de perspectivas teóricas, epistemológicas e ontológicas neste campo. Como exemplo, é possível a desconstrução da figura heroica e distante do líder e, no seu lugar, construir-se uma figura pós-heroica e submetida a relações de poder em rede. Além disso, os estudos críticos em liderança podem se vincular às pesquisas que busquem explorar temas anteriormente

considerados pouco relevantes pelos estudos tradicionais como as relações de poder e resistência, performatividade, identidade e gênero (Souza, 2014). Ou ainda, os estudos críticos de liderança podem ser direcionados para o perfil socialmente elaborado e de múltiplos significados e discursos que tendem a envolver a dinâmica da liderança (Collinson, 2011). Assim, uma diversidade de olhares lançada para os fenômenos intrínsecos aos estudos organizacionais, indubitavelmente enriquecerá o debate e a ampliação do entendimento sobre a natureza do comportamento organizacional e o constante exercício de (re)construção de identidade dos líderes.

REFERÊNCIAS

ALVESSON, M.; BERG, P. **Corporate culture and organizational symbolism**. Berlim: Walter de Gruyter, 1992.

AVOLIO, B. **Full leadership development: building the vital forces in organization**. Thousand Oaks: Sage, 1999.

AVOLIO, B.; GARDNER, W.; WALUMBWA, F.; LUTHANS, F.; MAY, D. Unlocking the mask: a look at the process by which authentic leaders impact followers attitudes and behavior. **The Leadership Quarterly**, v.15 (06), p.801-823, 2004.

BASS, B. M. **Bass & Stogdill's handbook of Leadership: theory, research and managerial applications**. 3. ed. New York: The Free Press, p. 3-20, 1981.

BASS, B. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B.; AVOLIO, B. Developing transformational leadership: 1992 and beyond. **Journal of European Industrial Training**, v.14, p.20-27, 1990.

BASS, B.; AVOLIO, B. Transformational leadership: a response to critiques. In: CHEMMERS, M.M.; AYMAN, R. (eds.) **Leadership theory and research: perspectives and directions**, pp. 49-88, San Diego: Academic Press, 1993.

BASS, B.; AVOLIO, B. **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 2009.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. Cap. 7 (Liderança e gerência). São Paulo: Pioneira, 2002.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, cap. 10, p. 257-281.

BURNS, J.M. **Leadership in Transactional and Transforming Leadership**. New York: First Harper Paperback, 1978.

CARNEIRO, A.M.M. Teorias organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. **Revista de Administração Pública**, v.29, p.51-70, 1995.

CIULLA, J.B. What is good leadership? **Leadership Magazine**. Harvard University: Forthcoming, 2004.

COLLINS, D. Organizational performance: the future focus of leadership development programs. **The Journal of Leadership Studies**, v.7 (04), p.43-54, 2001.

COLLINSON, D. Critical leadership studies. In: **The Sage handbook of leadership**. London: Sage Publications, 2011.

DAVEL, E.; H. V. MACHADO; GRAVE, P. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. In: ENANPAD, 24, 2000, Florianópolis/SC. **Anais...** Florianópolis/SC, ANPAD, 2000, 1, CD-ROM.

GARDNER, W.L.; AVOLIO, B.; LUTHANS, F.; MAY, D.R.; WALUMBWA, F. Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. **The Leadership Quarterly**, v.16, p.343-372, 2005.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998.

HARTER, S. Authenticity. In: SNYDER, M C.; LOPEZ, S. **Handbook of positive psychology**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

HILL, S. E. K. Team Leadership. In: NORTHHOUSE, P. G. **Leadership: theory and practice**. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004, cap. 10, p. 203-234.

KELLERMAN, B. **Bad leadership**: what it is, how it happens, why it matters. Boston: Harvard Business School Press, 2004.

- LUTHANS, F.; AVOLIO, B. Authentic leadership: a positive developmental approach. In: CAMERON, K.; DUTTON, J.; QUINN, R. **Positive organizational scholarship**. San Francisco: Barret-Koehler, 2003.
- MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, F.C.P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v.3, n.19, p.11-25, jul./set. 1979.
- MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos Estudos Organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v.11, n.4, 2013
- PAULA, A.P.P. **Estilhaços do real: o ensino da Administração em uma perspectiva Benjaminiana**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- PETTIGREW, Andrew M. Context and action in the transformation of the firm. **Journal of Management Studies**. v. 24, n. 6, p. 649-670, nov., 1987.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROWE, W. G. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**. v. 42, n. 1, jan./mar., 2002.
- SADLER, P. Leadership and organizational learning. In: DIERKES, M.; ANTAL, A. B.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning and knowledge**. New York: Oxford University Press, 2001, cap. 18, p. 415-427.
- SHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 2, 2002, Pernambuco. **Anais...** Pernambuco, ANPAD, 2002, CD-ROM.
- SOUZA, E.M. Poder, diferença e subjetividade: a problematização do normal. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade Farol**, n. 1, 2014.
- VAN SETERS, D.A.; FIELD, R.H.G. The evolution of leadership theory. **Journal of Organizational Management**, v.3, n.3, 1990.

VASCONCELOS, K. C. A., et al. Cultura e Liderança: Uma análise de fatores que interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional. In: Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2, 2009, Curitiba/PR. **Anais...** Curitiba/PR, ANPAD, 2009, 1, CD-ROM.

VECCHIO, R. A. Construção de discursos na teoria organizacional: algumas reflexões críticas a partir do conceito de liderança. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF, ANPAD, 2005, 1, CD-ROM.

WOLFF, L.; CABRAL, P.M.F.; LOURENÇO, P.R.M.R.S. O papel da liderança na eficácia das equipes de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, v.13, n.1, p.177-204, 2013.

YUKL, G.A. **Leadership in organizations**. (5^a ed.) Prentice-Hall, 2002.

Capítulo 2

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ANÁLISE CRÍTICA NO CONTEXTO DE REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

1. INTRODUÇÃO

Pode-se afirmar que o conhecimento sempre deu sustentação de forma significativa às mudanças civilizatórias. Não seria diferente hodiernamente e Sequeira (2008) chama a atenção para o fato de que com a grande mobilização de pessoas e de saberes em escala global, torna-se imperativo considerar a contínua aceleração na criação, uso e distribuição do conhecimento.

No início da década de 1990, Handy (1991) explicava ser bastante comum o fato de o valor do capital intelectual das empresas serem maior que os ativos materiais, enquanto estudiosos como Ulrich et. al. (1993) vislumbravam que os conceitos chaves para a administração na década de 1990 estariam mais voltados à aprendizagem organizacional e que em seguida a gestão do conhecimento (GC) seria o mais novo desafio para o início do século XXI (McCampbell et. al., 1999).

Diante disso, a sociedade global está ingressando em uma fase mais amadurecida da Era da Informação, em que o conhecimento vem exercendo efetivamente um papel crítico às organizações (Anand et. al., 2002; Cavalcante; Toda; Renault, 2017), existindo uma transição de uma economia baseada em materiais, para uma economia baseada em ideias (Contractor; Lorange, 2002). Daí Göransson e Söderberg (2005) defenderem que a economia está menos dependente de materiais brutos e valorando artefatos intensivos em conhecimento, principalmente as tecnologias.

Além do aspecto tecnológico, hodiernamente, a competitividade a pouco e pouco, vem se baseando cada vez mais em ativos intangíveis, tendo no conhecimento um dos principais pilares por permitir a manutenção, a diferenciação e o crescimento das organizações e constituindo-se no motor mais produtivo da produção (Marshall,

1985). Dessa forma, para garantir a sobrevivência das organizações na economia do presente e do futuro, os gestores precisam desenvolver uma gradativa consciência de encararem a GC nas organizações como uma das questões chaves da gestão (Hope; Hope, 1997). O presente ensaio fará um esforço de analisar a GC de um modo mais crítico, indo além da tradicional perspectiva funcionalista.

2. O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL E O SEU CICLO DE EVOLUÇÃO

Segundo Spender (1996), o estudo sobre conhecimento em organizações tem seu início em meados da década de 1940, sofrendo posteriores influências dos trabalhos de Polanyi (1966), Simon (1979) e March e Simon (1981) que propuseram discussões acerca da natureza do conhecimento e sua relação com a ação humana. O conhecimento organizacional, também conhecido como capital intelectual ou competência ou inteligência empresarial, é reconhecido como um ativo intangível de inestimável valor (Stewart, 1998; Sveiby, 1998; Davenport; Prusak, 1998).

Já segundo Argote, McEvily e Reagans (2003), disciplinas como economia, sociologia, psicologia, administração (estratégia, sistemas de informação, comportamento organizacional e teoria das organizações) têm contribuído para o avanço e consolidação do campo, trazendo consigo o desenvolvimento de correntes de pesquisa que investigam aspectos diferenciados do conhecimento em organizações. Na literatura desse campo, é possível citar três principais abordagens teóricas.

A primeira abordagem enfatiza o conhecimento como objeto a ser apreendido pela cognição humana (Spender, 2001). Nessa corrente, o conhecimento refere-se a um ativo organizacional que pode ser mensurado visando ao controle da atividade humana. É considerado um conjunto de representações a respeito do mundo, feitas em relação a um número de objetos e eventos. Resulta de uma análise sistemática de estímulos sensoriais advindos de uma realidade externa, passível de ser captada por um indivíduo. Por conseguinte, o conhecimento poderia ser codificado, armazenado e transmitido para outros indivíduos.

A segunda abordagem teórica define o conhecimento como processo de troca social. Nessa perspectiva, Spender (2001) mostra que o conhecimento refere-se às condições organizacionais (estrutura) que podem (ou não) influenciar sua criação e compartilhamento. Envolve processos individuais e coletivos de criatividade, inovação, motivação e comunicação. O conhecimento passa a ser visto como uma ação de criação ou construção e não uma representação de objetos ou eventos.

A terceira abordagem enfatiza o conhecimento como categorias de significado que dão corpo, forma e sentido para as interações do indivíduo com o mundo. O conhecimento passa a atuar como uma ferramenta que permite ao indivíduo interagir e valorizar o mundo. A interação e valorização do mundo a partir do conhecimento é o conceito de prática ou ação (Cook; Brown, 1999). A partir do exposto, é oportuno mencionar que presentemente, entende-se o conhecimento organizacional como quaisquer acúmulos de experiências, informações, habilidades, valores, crenças e significados construídos socialmente e adquiridos por indivíduos e grupos a partir do resultado de interações com os ambientes físicos e sociais e que são aplicados na ação ou prática individual e coletiva em contextos da realidade organizacional.

Há ainda autores adotando uma abordagem sócio-técnica em que se considera a organização como um sistema reunindo aspectos sociais e técnicos para a disseminação do conhecimento organizacional (Kazi et. al., 2002; Mäki; Järvenpää, 2002; Yoo; Ifvarsson, 2002). Desse modo, o ambiente organizacional integra o subsistema social, definido pela sua estrutura social e o técnico, definido pelo uso da tecnologia da informação. Ambos possibilitam distribuir e gerenciar o conhecimento presente na organização.

Reconhece-se então, a necessidade de uma nova teoria que tenha mais claramente definida o conhecimento como base, por conseguinte, diferenciando-se das demais teorias organizacionais e econômicas. No campo do conhecimento em organizações, Vera e Crossan (2005) apontam confusões teóricas associadas às expressões conhecimento organizacional e gestão do conhecimento. Para essas autoras, o que importa não é diferenciar o conhecimento de seu processo de gestão, mas sim diferenciá-los em termos de correntes descritivas e prescritivas de pesquisa. Ainda segundo aquelas autoras, a corrente do conhecimento organizacional busca descrever como criar, transferir e aplicar o conhecimento no contexto de organizações,

enquanto a gestão do conhecimento constitui uma corrente prescritiva que procura indicar as formas mais adequadas e vantajosas de gerenciamento do conhecimento.

Ademais, outro aspecto distintivo do conhecimento quando comparado aos outros recursos da organização (financeiros, materiais, humanos etc.) é o fato de o seu valor aumentar com o uso, tornando crítica a sua difusão e partilha (Quinn et. al., 1996). Em outros termos, enquanto os recursos físicos se deterioram ao longo do tempo, as competências são reforçadas quando aplicadas e partilhadas. O conhecimento desvanece se não for aplicado (Prahalad; Hamel, 1990). Quinn et. al. (1996) consideram a existência de quatro níveis de conhecimento que residem claramente na mente dos profissionais (quadro 1 a seguir). Enquanto que os três primeiros podem ser encontrados nos sistemas organizacionais, bases de dados ou tecnologias operacionais, o quarto nível muitas vezes é encontrado apenas na cultura organizacional.

Quadro 1 – Quatro níveis de conhecimento organizacional

NÍVEIS DE CONHECIMENTO	SIGNIFICADO
Conhecimento cognitivo ou <i>know what</i>	Trata-se do conhecimento básico sobre uma disciplina, o conhecimento relativo aos fatos, que os profissionais dessa disciplina adquirem continuamente.
Competências avançadas ou <i>know how</i>	Trata-se da capacidade de aplicar as regras de uma disciplina aos problemas complexos do mundo real.
Compreensão sistemática ou <i>know why</i>	Trata-se do conhecimento profundo da rede de relações de causa e efeito subjacentes a uma disciplina.
Criatividade auto-motivada ou <i>care why</i>	Trata-se da vontade, motivação e adaptabilidade para o sucesso.

Fonte: adaptado de Quinn et. al. (1996).

Nonaka e Takeuchi (1997) ratificaram que o conhecimento organizacional pode ser dividido em dois tipos: o explícito e o tácito. O conhecimento explícito é passível de transmissão sistemática pela linguagem formal, podendo se basear em documentos, normas e procedimentos, ou ser passado por fórmulas, dados e planilhas. Ele é tangível, visível, de natureza objetiva daí pode ser facilmente

identificado, mapeado, processado por um sistema de informação e transmitido ou armazenado em banco de dados.

Já o conhecimento tácito é altamente pessoal (natureza subjetiva e intuitiva) e não de propriedade da organização. Confunde-se com a experiência que o indivíduo tem da realidade por meio de suas ações, valores, intuições, emoções etc. Pela sua natureza intrínseca à cognição do indivíduo, este conhecimento é de difícil comunicação, formalização e consequente transmissão e armazenamento por qualquer mecanismo sistemático ou lógico de categorização e localização. O quadro 2 a seguir descreve as diferenças básicas entre esses dois tipos de conhecimento.

Quadro 2 – Diferenças básicas entre os tipos de conhecimento

CONHECIMENTO TÁCITO (SUBJETIVO)	CONHECIMENTO EXPLÍCITO (OBJETIVO)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p.67).

Polanyi (1966) foi quem realizou os primeiros estudos enfatizando a análise do conhecimento em tácito ou explícito. Para aquele autor, o conhecimento tácito pode ser compreendido como uma capacidade de poder se saber mais do que se pode dizer. Daí, a sua dimensão cognitiva consistir em modelos mentais, esquemas, percepções e crenças bem arraigadas e consideradas como certas. O conhecimento tácito cognitivo vem refletir a imagem da realidade (o que é), bem como a visão do futuro (o que deverá ser). Esses modelos implícitos, ainda que dificilmente articulados, moldam a forma com que se percebe o mundo.

Em seus estudos, Evans, Dalkir e Bidian (2015) notaram que os estágios de desenvolvimento do conhecimento organizacional podiam ser representados por um ciclo de evolução formado por setes fases (figura 1 a seguir):

* **Identificar e/ou Criar.** Existindo demanda de conhecimento, torna-se preciso identificar se o conhecimento adequado está no interior da organização ou se há a necessidade de criar ou adquirir ativos de conhecimento.

* **Armazenar.** Apresenta o potencial de constituir a memória organizacional. Todavia, para que isso aconteça, os ativos de conhecimento precisam ser guardados de uma forma estruturada, permitindo a sua eficiente manipulação, recuperação e, por conseguinte, compartilhados.

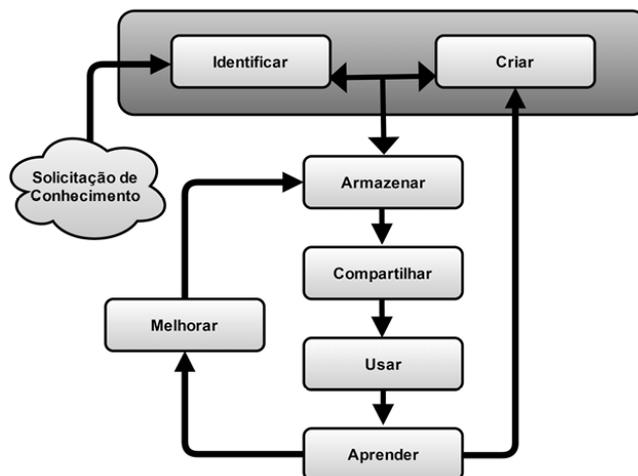
* **Compartilhar.** Nessa fase também conhecida por disseminação/comunicação é que os ativos de conhecimento passam a ser recuperados da memória organizacional. Essa fase é de grande importância porque muitas vezes os trabalhadores não tem consciência de sua existência.

* **Utilizar.** Aqui, os ativos de conhecimento podem ser extraídos e utilizados por toda a organização de modo a resolver problemas, tomar decisões, melhorar a eficiência e até mesmo fomentar o pensar de modo inovador.

* **Aprender.** Os ativos de conhecimento que foram compartilhados e usados nas fases anteriores podem ser utilizados como base para a criação de novos ou ativos de conhecimento mais refinados. Assim, o uso do conhecimento, particularmente em situações que demandam compreensão contextual, permite ao trabalhador ganhar experiência, conforme ele consiga interpretar o impacto gerado pelo conhecimento em seu ambiente de trabalho.

* **Melhorar.** Por último, a aprendizagem que aconteceu na fase anterior possibilita um aperfeiçoamento dos ativos de conhecimento. É nessa fase que importa fazer uma limpeza e também o processo de atualização nos repositórios de conhecimento explícitos da organização, mantendo-os ainda aplicáveis à realidade da organização.

Figura 1 – Ciclo de evolução do conhecimento organizacional



Fonte: baseado em Evans, Dalkir e Bidian (2015).

3. A ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

É devido à complexidade do fenômeno organizacional na sociedade contemporânea que muitos estudos têm se voltado à tentativa de construir tipologias que buscam classificar as organizações de acordo com algumas de suas características estruturais mais relevantes (Etzioni, 1961; Pugh; Hickson; Hinings, 1969; Mintzberg, 1979). Em outros termos, através de diferentes métodos e constructos teóricos, costuma-se recortar a realidade social em uma diversidade de fatores, variáveis e dimensões, para melhor analisá-los (Carvalho, 1998). Essa diversidade é que possibilita enxergar as organizações sob a perspectiva comportamental, estrutural, ambiental, tecnológica e, mais recentemente, sob a perspectiva do conhecimento.

Com o aumento do interesse e dos estudos em gestão do conhecimento, houve pesquisas interessadas no desenvolvimento de modelos alternativos para a construção de organizações do conhecimento. O valor das organizações intensivas em conhecimento deixou de estar relacionado aos bens tangíveis (prédios, máquinas etc.) e passou a ser cotado segundo os seus ativos intangíveis (Edvinsson; Malone, 1998; Stewart, 1998; Sveiby, 1998).

A tabela 1 a seguir sintetiza três modelos relacionados à organização do conhecimento e que são compostos por três elementos básicos. Ressalta-se que os modelos apresentados são coincidentes em um ponto: monitorar e gerenciar a informação e o conhecimento representam tarefas consideradas essenciais para as pessoas e organizações que necessitam competir em um ambiente cada vez mais globalizado.

Tabela 1 – Modelos de organização do conhecimento

	SVEIBY (1998)	STEWART (1998)	EDVINSON E MALONE (1998)	SIGNIFICADO
1-Capital	Estrutura interna	Capital estrutural	Capital organizacional	Patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização.
2- Capital	Competências	Capital humano	Capital humano	A capacidade individual de atuação de cada integrante da empresa, incluindo seus valores, habilidades, educação formal e experiência.
3-Capital	Estrutura externa	Capital de clientes	Capital de clientes	Clientes, parceiros, fornecedores e a imagem que a empresa tem junto a eles e o mercado.

Fonte: baseado em Edvinsson e Malone (1998); Stewart (1998); Sveiby (1998).

O novo paradigma das organizações voltadas para o conhecimento, conforme Angeloni (2002), fez surgir um novo conceito de organização. Para um grupo de autores, as organizações da era do conhecimento são definidas como organizações do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997; Stewart, 1998; Angeloni, 2002).

Nonaka e Takeuchi (1997) consideram as organizações do conhecimento aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos, enquanto Stewart

(1998) visualiza-as como sendo aquelas que fazem uso intensivo do conhecimento, substituindo seus estoques por informações e os seus ativos fixos pelo conhecimento.

Angeloni (2002) define as organizações do conhecimento como sendo aquelas voltadas para a criação, o armazenamento e o compartilhamento do conhecimento através de um processo catalisador cíclico de três dimensões (figura 2 a seguir):

* **A dimensão infraestrutura organizacional.** Refere-se à construção de um ambiente favorável ao objetivo da organização do conhecimento, sendo formada por elementos como visão holística, cultura, estilo gerencial e estrutura.

* **A dimensão pessoas.** Representa os profissionais altamente qualificados e está relacionada às características necessárias às atividades de conhecimento, sendo composta por aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, intuição, criatividade e inovação.

* **A dimensão tecnologia.** Funciona como um suporte para a criação, disseminação e armazenamento do conhecimento, sendo formada pelos elementos: redes, groupware, workflow, gestão eletrônica de documentos (GED) e data warehouse.

Figura 2 – Modelo de organização do conhecimento



Fonte: Angeloni (2002, p.6).

Por sua vez, Choo (2003) considera uma organização como sendo de conhecimento quando ela é capaz de integrar de forma eficiente três processos interligados:

* **O processo de criação de significado.** Os indivíduos na organização se esforçam por entender o que acontece ao seu redor atribuindo significados ao que ocorre no ambiente em que estão inseridos. A partir daí, desenvolvem uma interpretação comum que possa guiar a ação.

* **O processo de construção do conhecimento.** Esse processo é instaurado quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização e então se busca elaborar processos sociais que permitam criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

* **O processo de tomada de decisão.** Após a criação de significados e a construção de conhecimento para agir, os indivíduos na organização precisam escolher entre várias opções ou capacidades disponíveis, comprometendo-se com uma única estratégia.

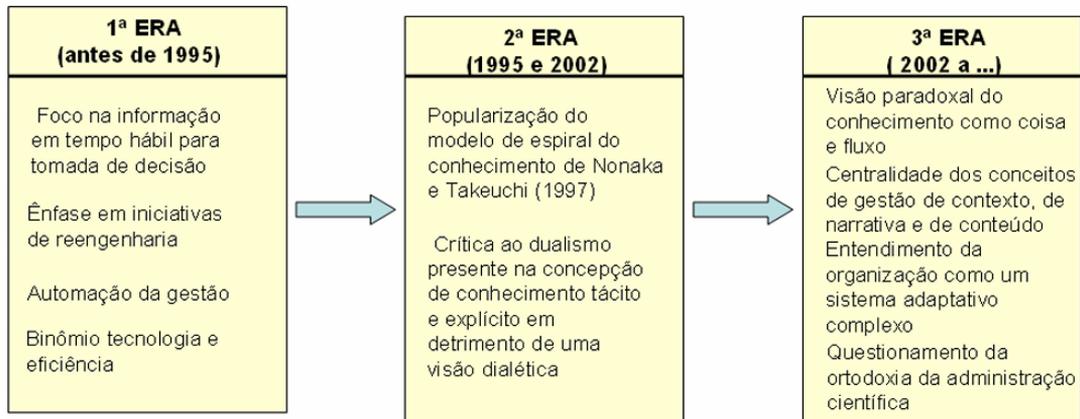
4. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A perspectiva do conhecimento como recurso econômico, além de ter gerado muitos debates, livros e conferências em nível mundial na última década, vem refletindo as rápidas mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, que desde a década de 1970 vêm influenciando a vida dos indivíduos e das organizações (Souza; Hendriks, 2006). Nas organizações, estas mudanças têm desencadeado modificações em práticas e processos organizacionais, particularmente nas áreas que dependem de competências individuais ou coletivas.

O esforço por promover o conhecimento nas organizações acabou convergindo para o conceito de gestão do conhecimento que encontrou apoio tanto no ambiente acadêmico quanto no empresarial. Este apoio veio caracterizado na diversidade de estudos, quer mostrando o valor ou a localização do conhecimento organizacional, quer empreendendo um esforço de sua criação, desenvolvimento, compartilhamento e difusão (Souza; Hendriks, 2006). Em termos históricos, é

possível dividir o estudo da gestão do conhecimento em três eras, como exibido na figura 3.

Figura 3 – As três eras de estudo da gestão do conhecimento



Fonte: Fell (2011, p. 42).

Para Swan e Scarbrough (2001), foi há apenas uma década que gestão do conhecimento começou a ser pronunciado como discurso gerencial. Esta perspectiva evoluiu a partir de uma visão organizacional embasada em recursos, na qual a diversidade, qualidade e inovação dos recursos internos proporcionavam uma base melhor, mais flexível e duradoura para a definição de estratégias do que os produtos ou serviços gerados destes recursos.

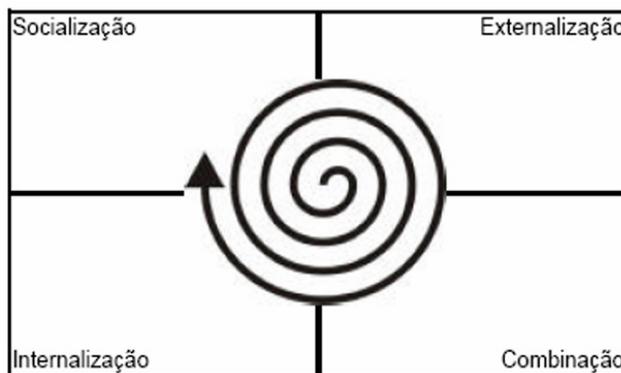
Assim, por ser considerada uma disciplina nova no campo da administração, gestão do conhecimento ainda hoje é objeto de uma diversidade de abordagens, definições e percepções (Stollenwerk, 2001). Independentemente da definição adotada, a noção de conhecimento como um recurso e fonte de estratégia competitiva, tem levado ao reconhecimento de que ele deve ser gerenciado mais judiciosamente, mais eficientemente e de forma sistemática (Quintas et. al., 1997).

A GC, presentemente, será compreendida como o esforço sistemático e intencional da organização de procurar desenvolver atividades responsáveis por gerar, transferir, compartilhar, armazenar e utilizar de forma eficiente o conhecimento que

circula dentro dela, de modo a poder incorporá-lo às estratégias, sistemas, processos, decisões, produtos e serviços (Fell, 2011).

Apesar de toda uma discussão sobre a gestão baseada no conhecimento, há muito pouco entendimento sobre como as organizações efetivamente criam e administram o conhecimento (Nonaka *et. al.*, 2000). Isso ocorre porque há uma falta de compreensão sobre o conhecimento e sobre o processo de sua criação. A criação do conhecimento ocorre de dentro para fora nas organizações com o intuito de redefinir problemas e soluções que afetam o seu ambiente (Nonaka; Takeuchi, 1997). Tal criação de conhecimento organizacional acontece pela interação entre os conhecimentos tácito e explícito, quando o primeiro deixa de pertencer ao indivíduo e passa a pertencer ao grupo ou organização, gerando uma espiral de conhecimento, detalhada na figura 4 a seguir.

Figura 4 – Espiral do conhecimento



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997).

Ainda segundo Nonaka e Takeuchi (1997), a diferenciação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito permite a elaboração de quatro padrões para a criação do conhecimento organizacional que compõe a figura 5 a seguir:

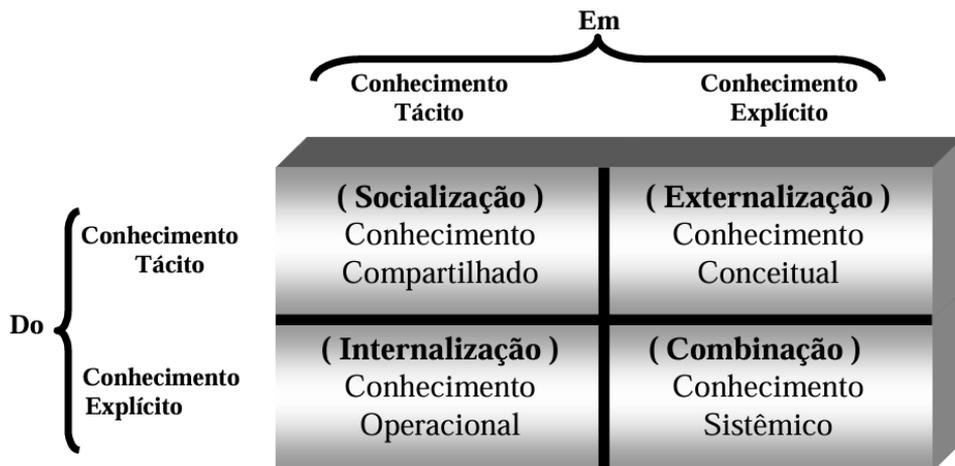
* **Socialização (do tácito para o tácito).** Consiste no compartilhamento de experiências e consequente criação de conhecimento tácito. Neste caso, o indivíduo pode adquirir o conhecimento tácito diretamente de outro indivíduo através da linguagem, ou através da observação, imitação e prática.

* **Externalização (do tácito para o explícito).** No contexto organizacional, diz respeito à transformação do conhecimento tácito em explícito por meio do uso de modelos que auxiliam na comunicação de conhecimentos tácitos, normalmente difíceis de serem verbalizados.

* **Combinação (do explícito para o explícito).** Esse modo de criação de conhecimento envolve a combinação de diferentes conjuntos de conhecimento explícito. Nas organizações, os indivíduos trocam e combinam conhecimentos explícitos através de meios como documentos, conversas ao telefone, reuniões ou tecnologia da informação.

* **Internalização (do explícito para o tácito).** Diz respeito ao processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito, apresentando forte relação com o aprender fazendo (*learning by doing*). Em outros termos, permite que o conhecimento explícito apreendido seja internalizado sob a forma de *know-how* técnico compartilhado (conhecimento operacional).

Figura 5 – Conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos



Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.81).

Assim, segundo Antonello (2007) no modo de socialização as pessoas geram conhecimento compartilhado ao partilharem modelos mentais; no modo de externalização há a geração de um conhecimento conceitual, quando métodos de trabalho e formas de solução de problemas são comparados. Por sua vez, no

modo de combinação, um conhecimento sistêmico é gerado e, por último, o modo de internalização leva ao conhecimento operacional.

4. UMA VISÃO CRÍTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Sob uma perspectiva crítica, Wenger (1998) e Swan et. al. (1999; 2001) colocam a GC como modismo que segue os mesmos rumos de outros modismos gerenciais que surgem como melhores práticas gerenciais para as organizações e depois, sem consistência, desaparecem. Aqueles autores também criticam a criação de comunidades de prática, grupos de algumas pessoas que se reúnem para a realização de tarefas. Wenger (1998) critica ainda a centralização da coordenação da GC em uma única pessoa, o *Chief Knowledge Officer* (CKO), argumentando que tais práticas levam a um engessamento do processo da GC e que têm falhado em diversas organizações de grande porte.

Já outros pesquisadores têm apontado uma tendência de dominação e perpetuação das estruturas de poder por meio de sistemas de informação, potenciais auxiliares no trabalho de disseminação do conhecimento (Kling; Iacono, 1984; Orlikowski, 1991; 1992; Deetz, 1995; 1997), mas que, todavia, têm causado o efeito oposto ao discurso, ou seja, a centralização e o exclusivismo de acesso ao conhecimento. Ressalta-se aqui que os sistemas de informação e nem as tecnologias de informação e comunicação (TICs) são as causas da dominação e perpetuação das estruturas de poder, mas a depender de sua usabilidade, podem ser um instrumento de sua manutenção.

Nessa linha de raciocínio, as TICs como ferramentas capacitadoras da GC podem apresentar dois discursos antitéticos, segundo Zuboff (apud Telles; Teixeira, 2002, p.8):

1-) Um discurso de dominação. À medida que o trabalho nos escritórios e fábricas vai sendo feito através das tecnologias de informação, estando o conhecimento abrigado nos computadores, a capacidade humana de julgamento crítico é pouco valorizado – a ênfase recai na eficiente velocidade de operacionalização dos processos. Todavia, tal velocidade está subordinada à tecnologia disponível, tornando os membros da organização dependentes e dóceis dela, a ponto de perderem a sua percepção

humana de fonte de conhecimento e o sentido intrínseco do trabalho; este, agora rotineiro e superficial. Nesse contexto, para manterem a sua fonte de autoridade (domínio e controle exclusivos das mais importantes informações organizacionais), os gerentes utilizam-se da tecnologia da informação para perpetuar a legitimada reprodução da cadeia tradicional de poder. De que forma? Pelo uso de seu “privilégio” de comandar que garante a continuidade da distância hierárquica que os distingue dos seus subordinados. Neste distanciamento do exercício do poder, os funcionários, entre outras coisas, perdem o senso de responsabilidade pelo trabalho realizado, assumindo a postura de uma obediência alienada.

2-) Um discurso de emancipação. Ao utilizar os sistemas de informação, a força de trabalho tem condições de exercitar o seu julgamento crítico, uma vez que esses sistemas ao auxiliarem em tarefas repetitivas, deixam aos trabalhadores a responsabilidade pela direção de tarefas mais nobres que, por serem mais abstratas, exigem percepções mais aguçadas para compreender e manipular informações complexas. Para Telles e Teixeira (2002, p.8), nesse segundo discurso,

o uso colaborativo da tecnologia da informação cria um novo ambiente organizacional onde os relacionamentos são mais intrincados e as responsabilidades partilhadas. Com a integração de informações de variados tipos e fontes, as habilidades necessárias à nova forma de execução das tarefas tornam a distinção funcional entre gerentes e funcionários cada vez mais sutil. A autoridade depende mais do correto equilíbrio entre conhecimento e responsabilidade do que de pirâmides hierárquicas rígidas. As novas tecnologias facilitam a integração institucional e a criação de um sentimento de coletividade e de propriedade conjunta do trabalho

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de tudo o que foi exposto, é oportuno registrar que, de modo predominante, o corpo teórico que trata da GC não busca tratar a singularidade do ser humano no contexto organizacional; mas sim ressaltar o valor utilitarista da mão de obra, agora conhecida como trabalhadores do conhecimento. Destarte, o esforço de apropriação, por parte da gerência, do “saber-fazer” operário, colaborador ou trabalhador especializado, tornando o seu trabalho extremamente alienado e predominando as dimensões do controle e da dominação; já vem sendo criticado

pelos estudiosos do taylorismo e fordismo há algum tempo. No caso da GC, percebe-se, através das relações sociais estabelecidas e desenvolvidas no interior das organizações, um esforço por tentar a apropriação do “saber-fazer” coletivo, agora pelo forte incentivo e uso das TICs.

Ademais, a literatura gerencial sobre GC, maciçamente divulgada, predominantemente positivista e prescritiva, parece não analisar criticamente as contradições e paradoxos inerentes ao seu discurso (de aprendizagem, de inovação, etc.); nem avaliar a quem atende (ideologia), ou até que ponto efetivamente acontece uma utopia emancipatória com a possibilidade, ainda que potencial, de remoção de barreiras e obstáculos ao acesso a informações e conhecimentos.

Além disso, parece haver na GC, uma dissimulação quanto ao uso da tecnologia como perpetuador do poder disciplinar, ao se disseminar o discurso do mito tecnológico como determinante infalível dos processos e da competitividade empresarial. Sem esquecer que uma vez que o trabalhador é pressionado tanto pela empresa quanto pelos seus pares, a transmitir rapidamente os seus conhecimentos tácitos, tornando-os explícitos; ele passa se expor às críticas abertas dos outros colegas e, uma vez que organização passa a deter os seus conhecimentos, é bem provável que esse trabalhador poderá ser substituído por outro com salário significativamente menor. Nesse contexto, qualquer real perspectiva de emancipação do trabalhador só parece ser minimamente possível enquanto ele puder continuar detendo os seus conhecimentos tácitos e fazendo uso deles para melhorar as suas condições, sejam laborais, sejam de qualidade de vida.

REFERÊNCIAS

ANAND, V.; GLICK, W.H.; MANZ, C.C. Thriving on the knowledge of the outsiders: tapping organizational social capital. **The Academy of Management Executive**, v.16, n.1, p.87-101, 2002.

ANGELONI, M.T. (coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ANTONELLO, C.S. O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências. **RBGN**, v.9, n.25, p.39-58, set./dez., 2007.

ARGOTE, L., McEVILY, B., REAGANS, R. Management knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, vol. 49, n.4, p.571-582, 2003.

CAVALCANTE, F.V.; TODA, F.A.; RENAULT, T.B. Análise de uma inovação no processo de captação de recursos de uma Instituição Pública à luz das Teorias de Criação do Conhecimento Organizacional e Aprendizagem Multinível. In: XLI Encontro Nacional da ANPAD, 2017, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD, 2017.

CARVALHO, C.A. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Alagoas: Edufal, 1998.

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

CONTRACTOR, F.J.; LORANGE, P. The growth of alliances in the knowledge-based economy. **International Business Review**, v.11, n.4, p.485-502, Aug. 2002.

COOK, S.D.N.; BROWN, J.S. Bridging epistemologies: the generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. **Organization Science**, vol.10, n.4, p.381-400, 1999.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Tr. Lenke Peres. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

DEETZ, S. Discursive formations, strategized subordination and self-surveillance: an empirical case. In: McKINLAY, A.; STRARKEY, K. (eds.) **Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of self**. Londres: Sage, 1997.

_____. The business concept, discursive power and managerial control in a knowledge intensive company: a case study. In: SYPHER, B. (ed.) **Case studies in organizational communication 2**. New York: Guilford Press, 1995.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital intelectual**: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: The Free Press, 1961.

EVANS, M.; DALKIR, K.; BIDIAN, C. A holistic view of the knowledge life cycle: the knowledge management cycle (KMC) model. **Leading Issues in Knowledge Management**, 2(47), 2015,

FELL, A.F.A. **Fundamentos da gestão do conhecimento**. Recife: Ed. Universitária da UFPE, 2011.

GÖRANSSON, B.; SÖDERBERG, J. Long waves and information Technologies – on the transition towards information society. **Technovation**, v. 25, n. 203-211, Mar. 2005.

HANDY, C.B. **The age of unreason**. Boston: Harvard Business School Press, 1991.

HOPE, J.; HOPE, T. **Competing in the third wave**. Boston: MA: Harvard Business School Press, 1997.

KAZI, A.S.; PUTTONEN, J.; SULKUSALMI, M.; VÄLIKANGAS, P.; HANNUN, M. Knowledge creation and management: the case of Fortum Engineering ltd. In: COAKES, W.; WILLIS, D.; CLARKE, S. (eds). **Knowledge management in the socialtechnical world: the graffiti continues**. London: Springer-Verlag, 2002.

KLING, R.; IACONO, S. Computing as an occasion for social control. **Journal of Social Issues**, v.40(3), 1984.

MÄKI, E.; JÄRVENPÄÄ, H. Analysing intraorganizational knowledge management. 3rd European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities, 3, 2002. **Analls**. Athens Laboratory of Business Administration, Athens, Greece, 5-6, Apr.2002.

MARCH, J.G., SIMON, H.A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: FGV: 1981.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultura, 1985.

MCCAMPBELL, A.S.; CLARE, L.M.; GITTERS, S.H. Knowledge management: the new challenge for the 21st century. **Journal of Knowledge Management**, v.3, n.3, p.172-179, 1999.

MINTZBERG, H. **The structuring of organizations**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1979.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYMA, R.; KONNO, N. SECI Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, v.33, n. 4, 2000.

ORLIKOWSKI, W.J. The duality of technology: rethinking the concept of technology in organizations. **Organization Science**, v.3 (3), p.398-427, 1992.

_____. Integrated information environment or matrix of control: the contradictory implications of information technology. **Accounting, Management and Information Technologies**, v.1 (1), p.9-42, 1991.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. New York : Doubleday, 1966.

PUGH, D.S.; HICKSON, D.J.; HININGS, C.R. An empirical taxonomy of work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v.14, n.1, p.115-26, 1969.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. 1990. May-June, p. 79-91.

QUINN, J.; ANDERSON, P.; FINKELSTEIN, S. Managing professional intellect: making the most of the best. **Harvard Business Review**, p. 71-80, mar. /abr., 1996.

QUINTAS, P.; LEFRERE, P.; JONES, G. **Knowledge management: a strategic agenda**. Long Range Planning, 30, 385-391, 1997.

SEQUEIRA, B. Aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento: uma abordagem multidisciplinar. In: **IV Congresso Português da Sociologia. Mundos Sociais: saberes e práticas (1-15)**. APS – Associação Portuguesa de Sociologia.

SIMON, H.A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOUZA, C.A.A.; HENDRIKS, P.H.J. The diving bell and the butterfly: the need for grounded theory in developing a knowledge-based view of organizations. **Organizational Research Methods**; vol. 9, nº 3. Jul, p.315-338, 2006.

SPENDER, J.C. Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. **Journal of Organizational Change Management**, vol.9, n.1, p.63-78, 1996.

_____. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: Maria Tereza Leme Fleury e Moacir de Miranda Oliveira Jr. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, p. 27-49, 2001.

STEWART, T.A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STOLLENWERK, M.F.L. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, K. (org). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora UNB, 2001.

SVEIBY, K.E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento.** 3. ed. São Paulo: Campus, 1998.

SWAN, J.; ROBERTSON, M., BRESNEN, M. Knowledge Management and the Colonization of Knowledge. **CMS Conference**, 2001.

SWAN, J.; SCARBROUGH, H. Knowledge management: concepts and controversies. **Journal of Management Studies**, 38, 913-921, 2001.

SWAN, J.; SCARBROUGH, H.; PRESTON, J. Knowledge Management – The Next Fad to Forget People. In Pries-Heje, J. et al. (eds.) **Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems.** Vol. I-II, June 23-25, Copenhagen, Denmark, 668-678, 1999.

TELLES, M.M.M., TEIXEIRA, F.L.C. Aspectos de dominação e emancipação na gestão do conhecimento organizacional: o papel da tecnologia da informação. In: XXVI Encontro Nacional da ANPAD, 2002, Bahia. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

ULRICH, D.; JICK, T.; VON GLINOW, M.A. High-impact learning: building and difusing learning capability. **Organizational Dynamics**, v.22, n.2, p.52-66, Autumn 1993.

VERA, D., CROSSAN, M. Organizational learning and knowledge: toward na integrative framework. In: Mark Easterby-Smith e Marjorie A. Lyles (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge management.** Oxford: Blackwell Publishing, 2005.

WENGER, E. **Communities of practice: Learning, meaning and identity.** Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

YOO, Y.; IFVARSSON, C. Knowledge dynamics in organizations. In: COAKES, W.; WILLIS, D.; CLARKE, S. (eds). **Knowledge management in the socialtechnical world: the graffiti continues.** London: Springer-Verlag, 2002.

Capítulo 3

O TRABALHO FLEXÍVEL NA CONTEMPORANEIDADE: MAIS UMA NARRATIVA DO CAPITALISMO FLEXÍVEL NA ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO?

1. INTRODUÇÃO

Nota-se na contemporaneidade a presença significativa na literatura em gestão de dimensões como imperativos ambientais, competitividade, contingências estruturais, sobrevivência organizacional e inovações tecnológicas a explicarem as aceleradas e revolucionárias mudanças ocorrendo no mundo do trabalho, algo que se intensificou bastante a partir das últimas décadas do século XX (Wood Jr., 1995). Ainda nesse contexto, estão inclusos o crescimento da economia de serviços, a globalização, a financeirização da economia, as redes de empresas, a diversidade da força de trabalho e, as preferências e comportamentos da mão de obra trabalhadora (Azevedo; Tonelli, 2014; Spreitzer *et. al.*, 2017; Katz; Krueger, 2019). Tudo isso, podendo representar expressões do capitalismo contemporâneo (dito flexível), responsável por desencadear os mais diversos mecanismos de flexibilização do trabalho (Antunes, 2018).

Acontece que por não se tratar de um tema muito recente, a flexibilização do trabalho e as questões a ela associadas estão longe de serem consideradas esgotadas, fundamentalmente quando se consideram as diferentes perspectivas e diversas configurações que o tema desencadeia, tornando-se um tema interdisciplinar por compartilhar particularidades e preceitos das ciências sociais, da administração, da psicologia, das engenharias e de outras áreas do conhecimento que apresentam o trabalho como um dos seus objetos centrais de investigação e estudo (Dal Rosso, 2011; Dettmers *et. al.*, 2013).

Por outro lado, há que se observar a presença de polêmicas controversias e até mesmo de uma dualidade quando se considera o conceito de ter flexibilidade ou ser flexível; flexibilidade do trabalhador ou flexibilidade para o trabalhador (Dettmers *et. al.*, 2013; Cañibano, 2019; Klindžić; Marić, 2019). Por que isso acontece?

Porque se de um lado a flexibilização do trabalho pode trazer benefícios quer às organizações, como por exemplo, a adaptação de sua força de trabalho às demandas da produção e do mercado; mas também aos trabalhadores, como permitir-lhes, em algum nível, tomarem suas próprias decisões quanto ao trabalho (Dettmers et. al., 2013); por outro lado, o que normalmente se constata sob o domínio do modo de produção capitalista é uma acentuada precarização do trabalho (Antunes, 2018) por meio de substituições de modelos padrões de emprego pelo formato de arranjos alternativos, como o trabalho temporário, parcial, terceirizados, etc. (Faria, Rachid, 2006; Antunes, 2011; Spreitzer et. al., 2017; Abílio, 2020). Daí a dificuldade na conceituação e classificação da flexibilização do trabalho.

Presentemente, considera-se que a flexibilização do trabalho vai além dos modelos contratuais (Cappelli; Keller, 2013); englobando decisões e aspectos que dizem respeito ao como, quando, onde e por quanto o trabalho é realizado (Bayazit; Bayazit, 2019). E, sob uma perspectiva mais abrangente, ela pode ser vislumbrada como algo intrínseco a uma relação ou a um processo de trabalho (Cañibano, 2019). Além disso, é importante esclarecer que a flexibilização do trabalho neste ensaio crítico é considerada como um fenômeno complexo e multidisciplinar, capaz de suscitar debates, nem sempre pacificáveis ou consensuais.

2. UMA BREVE HISTÓRIA DO TRABALHO

Antes de uma breve história do trabalho, vale a pena observar que o estudo acerca do trabalho requer um esforço para lidar com o seu aspecto de centralidade para a concretização da vida humana associada, demandando ao mesmo tempo, que historicamente ele tem se constituído através de movimentos muitas vezes contraditórios entre subordinação e criação, humanização e degradação, liberdade e escravidão, alienação e emancipação (Antunes, 2005). Notam-se contradições inseridas no trabalho humano, uma vez que ao mesmo tempo em que ele pode congrega a inventividade humana na busca pelo domínio da natureza para benefício da vida em coletividade; nele, ainda é possível de se evidenciar as assimetrias nas relações entre os homens no coletivo, onde os mesmos “renovam com seu próprio trabalho uma realidade que os escraviza” (Horkheimer, 1980, p.14).

Pode-se notar que o homem se construiu através do trabalho e que suas heranças e seus planos se materializaram por e pelo trabalho (Codo, 2004). Assim, buscar investigar as transformações ocorridas com o homem condiciona considerá-las a partir da análise histórica do trabalho. Não por acaso a Revolução Industrial ser apontada como o marco inicial a partir do qual foram realizadas as principais alterações no trabalho humano. Todavia, há autores como Tragtenberg (1985), Arendt (2003) e Gorz (2003) que defendem modos de produção anteriores como ponto de partida para os estudos do trabalho e contribuição conceitual para o marxismo, como é o caso do modo de produção asiático.

A busca por compreender o modo de produção asiático vai revelar um sistema econômico influenciando a gênese das relações de trabalho nessas sociedades. Daí para Bottomore (1988), tal sistema é marcado pela ausência de propriedade privada, pela autossuficiência das aldeias, pela unidade entre artesanato e agricultura, pela simplicidade dos métodos de produção e pelo controle das obras públicas pelo Estado, como por exemplo, as de irrigação. Aqui, a autoridade suprema está presente na burocracia do Estado que desenvolve mecanismos de gestão da fortuna dos governantes (faraós, reis e imperadores), possibilitando o andamento das obras públicas estruturais (como canais e aquedutos) e garantindo um alto controle sobre o trabalho dos servos e da escrituração dos tributos. Nesse contexto histórico, a propriedade da terra pelo Estado é justificada pela responsabilidade pelas obras públicas e pelas guerras.

Ainda nesse modo de produção, é possível observar que a relação de trabalho é marcada pelo poder de exploração da força humana pela burocracia que cumpria as funções de organização e supervisão para a garantia do monopólio do poder político (Tragtenberg, 1985). Bottomore (1988, p.349) explica que na realidade das aldeias, todos os habitantes formavam a chamada classe explorada, vivendo em um estado de “escravidão generalizada”.

Ademais, no que se refere à relação de classes, devido ao alto nível de estagnação com a auto-suficiência e isolamento das aldeias e do despotismo do Estado; os processos de transformação social praticamente eram impedidos de acontecerem. Assim, os traços característicos da história do trabalho do homem no modo de produção asiático,

em essência, distinguem-se das transições históricas convencionais estudadas por Marx e Engels (escravismo, feudalismo, capitalismo e socialismo) e que ocorreram no mundo ocidental (Bottomore, 1988).

Há que se ressaltar que o trabalho como é entendido hoje, constitui uma invenção da modernidade (Gorz, 2003). A conceituação para esse autor mencionado parte da distinção entre o trabalho no mundo e o trabalho na sociedade capitalista. No primeiro caso, o trabalho era necessário à subsistência, sendo desempenhado por indivíduos que se submetiam à necessidade e que assim apresentavam espírito inferior, servil. Já no segundo caso, o trabalho “é uma atividade que se realiza na esfera pública, requisitada, definida e reconhecida como útil por outros além de nós e, a este título, remunerada” (Ibid, p.21).

Para Arendt (2003), foi a partir da Revolução Industrial que o trabalho-*opus*, representado pelo artesanato, foi sendo substituído pelo trabalho-*labor*, fabril. Aqui, os produtos do esforço humano se tornaram frutos do trabalho-*labor*, cuja finalidade última é o consumo, enquanto o decorrente do trabalho-*opus* é o uso. É nesse período que ocorre o fim do trabalho de ofício, sendo determinado pela apropriação do conhecimento dos trabalhadores-artesãos, sua padronização e subsequente otimização por parte das organizações industriais. Além disso, é um período marcado pelo crescimento da produção, o êxodo rural e a concentração nos centros urbanos da população vinda dos feudos e que foi compelida a vender a sua força de trabalho para os donos do capital, que impunham condições degradantes e alienantes de trabalho; caracterizando o controle social essencialmente pela contrapartida econômica porque sem ela os operários não teriam chances de sobrevivência.

Segundo Dejours (1992), essa etapa é constituída pelas seguintes situações a que eram submetidos os trabalhadores: as longas jornadas de trabalho (até 16 horas por dia), o emprego de crianças na produção, salários insuficientes para garantir a sobrevivência em moradias do tipo pardieiros, que junto à falta de higiene, havia a promiscuidade, o esgotamento físico e a subalimentação – fatores que potencializaram os efeitos negativos sobre os homens, criando uma condição de alta morbidade na sociedade. Desse modo, é nesse período que são visíveis os efeitos

mais contundentes das condições de trabalho impostas ao homem, englobando a sua saúde física e a sua própria vida.

O modo de produção capitalista após longo período de acumulação de capitais passa por um período de crise, após os anos 1970. Para Antunes (2003b), essa crise é essencialmente marcada pela queda das taxas de lucro, pelo esgotamento do padrão de acumulação toyotista-fordista, pela hipertrofia da esfera financeira dominada por processos de especulação, pela crise do *Welfare State* e pelo acentuado incremento das privatizações, gerando um processo de desregulamentação generalizada.

Ainda com relação à crise, o autor supracitado explica que aconteceu um processo de reorganização do capital, assim como de seu sistema ideológico e político, ficando assim mais evidenciado com o advento do neoliberalismo. Fora isso, aconteceu um processo de reestruturação da produção e do trabalho, objetivando proporcionar ao sistema o necessário instrumental para tentar repor os patamares anteriores de expansão.

Em síntese, as visíveis transformações que ocorreram na relação homem/trabalho na era moderna abalaram a condição humana. Isso aconteceu, para Arendt (2003), porque a distinção entre trabalho e labor, nas formas de controle presentes no modo de produção capitalista, desencadearam situações como a coordenação rítmica dos processos produtivos, assim como a indistinção entre utensílios de trabalho e o trabalhador e a subsequente instrumentalização do homem no trabalho, já que a sua participação passava a ser compreendida e valorizada apenas como parte do processo produtivo. Gorz (2003) reitera esse pensamento ao defender que tanto a integração funcional do indivíduo no trabalho, quanto às principais condições de trabalho na modernidade, determinaram a situação de instrumentalidade a que o trabalhador foi submetido.

3. A ASCENSÃO DA FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO NO “NOVO” CAPITALISMO

Por certo, como dito anteriormente, o advento da 1ª Revolução Industrial, ocorrida na Europa ao final do século XVIII, indubitavelmente representou a primeira mudança relevante em termos de organização do trabalho graças à introdução das

facilidades advindas com a produção mecânica, como por exemplo, a criação da máquina à vapor; desencadeando, por conseguinte, no desenvolvimento das fábricas que tornaram obsoleta a manufatura artesanal, até então em vigor. Sem esquecer que ela contribuiu para a transição do sistema feudal para a nova forma de idealizar e organizar o trabalho, a produção e a própria sociedade: o sistema capitalista de produção (Rohm; Lopes, 2015).

Com a necessidade de expandir a sua produção para maior acumulação de capital, o sistema capitalista fez surgir o modelo taylorista-fordista de produção, presente de modo predominante por quase todo o século XX. Para Campos (2017), foi no Taylorismo que a divisão técnica e sistemática das tarefas que efetivou o controle do capital sobre as atividades que dependiam da intervenção humana, resultou para os trabalhadores, o ápice da rotinização e extrema especialização das atividades por meio da padronização e controle de tempos e movimentos. Ainda segundo o autor citado, o Fordismo se inspirou no Taylorismo, representando um passo a mais em direção à reestruturação industrial com a implantação das linhas de montagem móvel e a produção em massa.

Entretanto, a partir da década de 1970, em decorrência de um longo período de ascensão, o modelo taylorista-fordista, a pouco e pouco, passou por um processo de estagnação e sinais de desgaste tendo por causa uma ampla crise estrutural do próprio modo de produção capitalista, expressando-se pela retração do consumo com as altas taxas de desemprego; redução das margens de lucro devido ao aumento do preço da força de trabalho; pela especulação do capital financeiro ante ao capital produtivo; pela crise do *Welfare State* (Estado de Bem Estar Social) ou ainda pelo esgotamento da organização científica do trabalho para a promoção dos ganhos produtivos a encontrarem óbices nas limitações da capacidade humana e intensificação do trabalho (Antunes, 2009; Campos, 2017).

Tornava-se imperativo ao capitalismo buscar reinventar-se para garantir a sua trajetória de acumulação e hegemonia. E isso tinha que passar por uma redefinição de seu sistema ideológico e político de dominação (Antunes, 2009). Como solução, emerge a era do capitalismo flexível embasada pela globalização, pelos avanços tecnológicos, pela mundialização do capital, pela intensa reestruturação produtiva e do trabalho, além da

ideologia gerencial. Ademais, identifica-se um novo modelo de acumulação de capital, agora subordinando a esfera produtiva à financeira e influenciando significativamente todas as práticas de gestão do trabalho e da produção (Gaulejac, 2007; Druck, 2011; Prescholdt *et. al.*, 2018).

De forma mais acentuada, a acumulação de capital por meio da produção e venda em massa de mercadorias é, gradativamente, substituída pela especulação financeira volátil, de curto prazo e efêmera; inexistindo quaisquer tipos de compromissos ou vínculos, que não sejam aqueles que Druck (2011, p. 43) explica como tendo a preocupação central levar “até às últimas consequências o fim único de fazer mais dinheiro do dinheiro”, numa desmedida concorrência internacional incapaz de aceitar qualquer forma de regulação. E, assim, busca-se legitimar certa ordem social sujeita aos interesses econômicos dos que detêm o capital financeiro e o poder e sob os quais praticamente tudo, quer pessoas ou sentimentos, pode ser gerenciado como se fosse um negócio; tudo passa a ser mercantilizado (Gaulejac, 2007).

Desse modo, o novo capitalismo (agora, flexível) procura cumprir as funções política, social e econômica, produzindo reais resultados concretos e, ao mesmo tempo, constituindo a sua própria reprodução o maior desses resultados, segundo Gaulejac (2007). Nesse cenário, inúmeras transformações no trabalho são promovidas, baseadas no discurso e na lógica de flexibilização, facultando às empresas responderem de modo eficaz às demandas mercadológicas, maximizando suas receitas e determinando a melhores estratégias de gestão voltadas primordialmente por interesses e operações financeiros (Chanlat, 1996). Daí Gaulejac (2007, p.47) considerar o trabalho “uma variável secundária que é preciso tornar flexível”.

Como exemplo de novo modelo de gestão e organização do trabalho pode-se citar o toyotismo no qual é superado o padrão de produção em massa taylorista-fordista para ser substituído pelo modo de produção enxuta, caracterizado pela produção variada, diversificada e sob demanda; baixos níveis de estoque; procedimentos *just in time*, flexibilização da produção, assim como trabalhadores mais autônomos para contribuir na racionalização do trabalho e exercício do controle de qualidade (Antunes, 2011).

Ainda são desenvolvidas novas técnicas para o gerenciamento de pessoas, em tese mais participativas e flexíveis, ressaltando-se os times de trabalho, as células de trabalho, os grupos semiautônomos, os círculos de controle de qualidade (CCQ), tudo isso, para Antunes (2009) constituindo um processo manipulativo de organização do trabalho, preservando a alienação dos funcionários e tendo por intenção verdadeira a intensificação das condições de exploração da mão de obra por meio das práticas cotidianas das fábricas modernas, tais como *lean production*, reengenharia, qualidade total e eliminação de postos de trabalho.

Acontece que o (novo) capitalismo flexível ultrapassa aquilo que pode estar associado ao toyotismo; por ser “mais que uma variação sobre um velho tema”, ele vai atacar a rigidez do (velho) capitalismo burocrático, paradoxalmente, enfatizando com veemente rigidez, a flexibilidade (Sennett, 2016, p.9). E, dessa forma, o flexível passa a ser visto como o futuro, enquanto o rígido é visualizado como o passado (Dal Rosso, 2017); exigindo-se que todos se tornem flexíveis: a gestão, as organizações e, por fim, os trabalhadores.

3.1 ALGUMAS ESPECIFICIDADES DOS TIPOS DE FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO

Quando o assunto é flexibilização do trabalho, pode-se identificar quer na literatura nacional ou na internacional, duas principais visões sobre o tema: a primeira, de natureza mais otimista, diz que a flexibilização representa um benefício aos trabalhadores, além de representar uma moderna prática de gestão (Atkinson, 1984; Cañibano, 2019) Já a segunda, mais crítica, ressalta a potencial fragilização, precarização e corrosão do trabalho e dos trabalhadores quando associados à flexibilização (Chanlat, 1996; Gaulejac, 2007; Antunes, 2011; 2018; Druck, 2011; Sennet, 2016; Dal Rosso, 2017).

Acontece que essas visões não são intransponíveis ou excludentes. Por qual motivo? Por exemplo, na visão otimista, autores como Smith (1997) ressaltam o aspecto deletério da flexibilização e na visão mais crítica, reconhece-se que algumas medidas adotadas, como a redução da jornada de trabalho, podem trazer benefícios à força de trabalho. O natural confronto entre essas duas visões também se justifica porque não necessariamente o que a organização considera como flexibilização,

constituirá o mesmo para os empregados (Dettmers *et. al.*, 2013; Chung; Tijdens, 2013). Ademais, as palavras flexibilidade, flexível e flexibilização não são neutros em termos de valor por serem intrinsecamente carregadas de sentido positivo. Em outros termos, se o oposto de flexível é a rigidez, muito compreensível e natural que se prefira o primeiro (Jonsson, 2007).

Buscando uma maior compreensão de algumas especificidades dos tipos de flexibilização do trabalho, pode-se mencionar que a literatura contrapõe o trabalho padrão ou considerado tradicional ao trabalho de natureza flexível (Azevedo; Tonelli, 2004), o que pode empobrecer e limitar o conceito (Cappelli; Keller, 2013). Assim, no primeiro grupo tem-se o emprego formal, com a jornada de trabalho integral, juridicamente respaldado, existindo a garantia dos direitos trabalhistas e previdenciários, além da perspectiva de estabilidade. Como exemplo, no Brasil, tem-se os trabalhadores regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), além dos servidores públicos que tem vínculos estatutários próprios (Faria; Rachid, 2006; Azevedo, Tonelli, 2014). Já no segundo grupo, são normalmente enquadradas todas as demais formas de relações trabalhistas, também chamadas de arranjos alternativos (Cappelli; Keller, 2013), conforme o quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Tipos de flexibilização do trabalho

TIPOS DE FLEXIBILIZAÇÃO DO TRABALHO	ESPECIFICIDADES
Terceirização	O trabalhador tem vínculo com a empresa Y, todavia, executa o seu trabalho na empresa Z, com a qual não tem nenhum vínculo empregatício.
Quarteirização	Conhecida também como a “terceirização da empresa terceirizada”, ou seja, quando uma empresa terceirizada contrata outra empresa para a realização do serviço.
Pejotização	O indivíduo constitui uma empresa individual (pessoa jurídica) para conseguir estabelecer um contrato de prestação de serviço entre a sua empresa e a outra empresa contratante.

Cooperativismo	Representa a associação autônoma de indivíduos que voluntariamente se unem para explorar determinada atividade social, cultural ou econômica através de uma empresa de propriedade coletiva e gerida de forma democrática.
Tempo determinado ou temporário	O trabalhador é contratado apenas por um período de tempo, tendo fixadas as datas de início e de fim do contrato. Pode considerar desde empregados contratados diretamente pela empregadora, como de forma indireta (terceirizados, quarterizados).
Tempo parcial	Contrata-se o funcionário por um número reduzido de horas, tendo benefícios e remuneração proporcionais.
Tempo intermitente	Modalidade de contrato na qual o trabalhador fica à disposição do empregador, esperando por convocações para executar o trabalho. Tais convocações devem ocorrer com no mínimo três dias de antecedência e o trabalhador receberá o salário somente pelo período de trabalho que efetivamente realizou. O empregador nada fica devendo ao trabalhador em relação ao seu período de inatividade.
Estágio	Atividade normalmente realizada por estudantes, voltada a sua preparação para o mundo do trabalho e à aplicação prática dos conhecimentos adquiridos em sala de aula. Pressupõe um ato supervisionado e educativo, sem a geração de vínculo empregatício entre o estudante e a empresa contratante.
Uberização	Nome atribuído a um modelo emergente de relação de trabalho, baseado na economia do compartilhamento, na Gig Economy e na expansão de serviços prestados por plataformas online e aplicativos digitais. Essencialmente, representa uma prestação de serviço sem qualquer vínculo de emprego e sem qualquer direito trabalhista. O termo Uberização vem do mais famoso empregador desse tipo de trabalho, a empresa Uber.

Fonte: adaptado de Júnior e Saltorato (2020).

Consultando ainda a literatura sobre flexibilização do trabalho (Atkinson, 1984; Smith, 1997; Piccini; Oliveira; Rübenich, 2005; Cappeli; Keller, 2013; Cañibano, 2019) é possível identificar três categorias gerais para a flexibilização do trabalho:

* **A FLEXIBILIDADE CONTRATUAL.** Refere-se às formas de contratação (ainda que informal ou precarizada), assim como a remuneração do trabalhador, estando vinculadas a uma relação contratual-jurídica entre duas individualidades (a empregadora/tomadora do serviço e o empregado/prestador do serviço).

* **A FLEXIBILIDADE FUNCIONAL.** Diz respeito à relação que existe entre o trabalhador e sua tarefa; considerando o conteúdo do trabalho e o nível de autonomia e de controle do próprio trabalho. No primeiro caso, leva-se em conta a possibilidade de execução de diferentes tarefas, em diferenciados postos de trabalho (dentro ou fora da empresa). No segundo caso, pode-se referir ao desenvolvimento de múltiplas habilidades e competências, mas também à capacidade de exercitar a liderança e de tomar decisões. Essa categoria de flexibilidade é de grande relevância no debate sobre o tema porque, em última instância, procura transformar as pessoas em trabalhadoras multiqualeficados e polivalentes (Antunes, 2011).

* **A FLEXIBILIDADE LOCAL-TEMPO.** Nessa terceira categoria analítica, as seguintes questões expressam “quando?”, “onde?” e “por quanto tempo?” será executado o trabalho. Aqui, considera-se a flexibilização do espaço, isto é, o local de realização do trabalho em ambientes fora da tradicional empresa, como por exemplo, os trabalhadores podem executar suas atividades em suas residências (*home office*), *shoppings*, cafeterias, espaços compartilhados (*coworkings*) (Spreitzer *et. al.*, 2017). Essa flexibilização do local do trabalho só foi possível por causa da evolução tecnológica, uma das bases de sustentação do capitalismo digital, flexível e informacional (Antunes, 2018). Já no que diz respeito à flexibilização da jornada de trabalho, há diversos mecanismos capazes de ajustar as horas trabalhadas às demandas produtivas (Jonsson, 2007), como por exemplo, o uso de banco de horas, horas extras, contratos por turnos e até mesmo formas de redução da jornada de trabalho (Chung; Tijdens, 2013).

4. UMA VISÃO CRÍTICA DO TRABALHO FLEXÍVEL

Estudos que tratam das rápidas e significativas mudanças no mundo do trabalho apontam para o despontar de um novo paradigma (o da flexibilidade) que veio a se concretizar com alterações em pelo menos três esferas: a da produção, a organizacional e a da administração (Leite, 1994; Antunes, 2003a; Gurgel, 2003), configurando, conseqüentemente, o período de capitalismo flexível ou acumulação flexível (Faria; Kremer, 2004).

Sob o aspecto da produção flexível, fala-se em uma ruptura com o modelo taylorista-fordista predominante até então. E, em seu lugar, o mundo do trabalho estaria adentrando o período do trabalho pós-industrial. Também se comenta que com a inserção das tecnologias de microeletrônica nesse mundo do trabalho, estar-se-ia desenhando novas propostas de organização do processo de trabalho, como no toyotismo e no volvismo (Leite, 1994; Faria, Kremer, 2004; Antunes, 2005). Mas em que medida esses dois exemplos não representariam a conhecida e constante tentativa de controle do capital sobre o trabalho (Antunes, 2003a; 2003b) e junto aos quais as importações e adaptações do modelo japonês de trabalho centrado na participação via os Círculos de Controle de Qualidade (CCQs), por exemplo, não poderiam sinalizar um movimento de neotaylorização (Leite, 1994)?

No que diz respeito aos modelos organizacionais, afirma-se que a pouco e pouco o conceito de empresa flexível está se consolidando. Nela as palavras de ordem seriam agilidade, fluidez, flexibilidade e poucos níveis hierárquicos; qualificando dessa maneira as novas formas organizacionais surgidas particularmente nos anos 1990 (Clegg; Hardy, 1998). Daí tornar-se prática comum a reinvenção descontínua das organizações em substituição à estabilidade do passado (Sennett, 2002). De forma semelhante à flexibilização da produção, na estrutura flexibilizada, os novos modelos organizacionais são propagandeados como os adequados substitutos às falidas burocracias weberianas. Por último, quanto à administração flexível, os modelos gerenciais inovadores “sucedem-se num ritmo frenético” (Chanlat, 1999, p. 33), tendo como objetivo central a busca incansável da eficácia, da eficiência e da efetividade no contexto de uma economia de mercado de dimensões globais.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independentemente da forma de sociedade, não há dúvidas sobre o trabalho como condição da existência humana, intermediando a simbiose entre a natureza e o homem, além de permitir a construção prática de um mundo objetivo e a instauração da consciência de si mesmo no ser humano (Marx, 1980). Essa sua importância é encontrada tanto nos ditos populares como “O trabalho dignifica o homem”; “Quem não trabalha não mantém a casa farta” e mesmo “O trabalho dá o que a natureza nega”; quanto em escritos científicos como “O trabalho é a fonte de toda propriedade” (Locke, 1992, p. 32) ou mesmo “O trabalho é a fonte de toda a riqueza” (Smith, 2008, p. 12).

Entretanto, o trabalho desde os primórdios da era industrial tem sido acompanhado de sofrimento e dominação (Chanlat, 1999). Nesse período, a ideia era favorecer a consolidação de um trabalho (via métodos) no qual tudo era previamente conhecido e organizado, garantindo atividades simples e fáceis de serem executadas rapidamente por sujeitos classificados e disciplinados. Expõe Foucault (1987, p.61): “Esses métodos, que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que realizam a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade, são o que podemos chamar de disciplinas”.

Na contemporaneidade, sob a narrativa da flexibilidade, os trabalhadores se defrontam com a permanência do risco de sofrimento e dominação, agora sob a égide da administração flexível, defensora da flexibilização do trabalho e posta em ação por modernas tecnologias de gestão, ofertadas ao ambiente do *management* como revolucionárias ferramentas capazes de garantir o sucesso organizacional no mercado competitivo por serem embasadas por uma lógica causa-efeito entre *management* e resultado organizacional (Chanlat, 1999). Aqui, tecnologias de gestão compreendem o conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias empregadas pelos gestores para garantirem o controle do processo de produção em geral e do trabalho, em particular (Faria, 2004).

Quer no capitalismo industrial, ou no capitalismo flexível a tendência das narrativas sobre a organização do trabalho parece ser influenciada (desde sempre) por valores associados à performance financeira e à competitividade garantidoras

do sucesso econômico imediatista e da sobrevivência das empresas no seu mercado de atuação. Não à toa que em paralelo às mudanças organizacionais, seguem as trajetórias profissionais nas quais, a nova narrativa hodierna é que o trabalhador, agora considerado capital humano, representa a maior fonte geradora de riqueza e, por conseguinte, pode-se estrategicamente demandar dele atributos como iniciativa, liderança, visão empreendedora, dinamismo, comprometimento e capacidade de decisão (Furtado, 1999). Quando as tecnologias de gestão enquanto técnicas, programas, instrumentos ou estratégias deixarem de ter uma lógica utilitarista / instrumental na qual os trabalhadores são renegados à condição de meros recursos (gerenciáveis e mercantilizáveis) da empresa e passarão a contribuir para a construção de organizações alinhadas a ideias humanistas, autogestionárias e sustentáveis?

REFERÊNCIAS

ABILIO, L.C. Uberização: a era do trabalhador just-in-time? **Estudos Avançados**, 34(98), 111-126, 2020.

ANTUNES, R. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

_____. **Adeus ao trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho**. 15 ed. São Paulo: Cortez, 2003a. 2011.

_____. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

_____. **Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2003b. 2009.

ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

ATKINSON, J. Manpower strategies for flexible organisations. **Personnel Management**, 28-31, 1984.

AZEVEDO, M.C.; TONELLI, M.J. Os diferentes vínculos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, 15(30), p. 191-220, 2014.

BAYAZIT, Z.E.; BAYAZIT, M. How do flexible work arrangements alleviate work-family-conflict? The roles of flexibility ideals and Family-supportive cultures. **The International Journal of Human Resource Management**, 30(3), 405-435, 2019.

BOTTOMORE, T. **Dicionário do pensamento marxista**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 1988.

CAMPOS, M.R. Trabalho, alienação e adoecimento mental: as metamorfoses no mundo do trabalho e seus reflexos na saúde mental dos trabalhadores. **Revista de Políticas Públicas**, 21(2), 797, 2017.

CAÑIBANO, A. Workplace flexibility as a paradoxical phenomenon: exploring employee experiences. **Human Relations**, 72(2), 444-470, 2019.

CAPPELLI, P.; KELLER, J.R. Classifying work in the new economy. **Academy of Management Review**, 38(4), 575-596, 2013.

CHANLAT, J.F. **Ciências sociais e management**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, 36(1), 13-20, 1996.

CHUNG, H.; TIJDENS, K. Working time flexibility componentes and working time regimes in Europe: using company-level data across 21 countries. **International Journal of Human Resource Management**, 24(7), 1418-1434, 2013.

CLEGG, S.R.; HARDY, C. Organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 25-57, 1998. v.1.

CODO, W. **O que é alienação**. São Paulo: Brasiliense, 2004. (Coleção Primeiros Passos).

DAL ROSSO, S. **O ardil da flexibilidade**: os trabalhadores e a teoria do valor. São Paulo: Boitempo, 2017.

_____. Ondas de intensificação do labor e crises. **Perspectivas**, 39, 133-154, 2011.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo da psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez-Oboré, 1992.

- DETTMERS, J.; KAISER, S.; FIETZE, S. Theory and practice of flexible work: organizational and individual perspectives. Introduction to the Special Issue. **Management Review**, 24(3), 155-161, 2013.
- DRUCK, G. Trabalho, precarização e resistências: novos e velhos desafios? **Caderno CRH**, 24(01), 37-57, 2011.
- FARIA, G.S.S.; RACHID, A. Gestão de pessoas em tempos de flexibilização do trabalho. **Revista de Ciências Gerenciais**, 10(12), 86-95, 2006.
- FARIA, J.H.; KREMER, A. Reestruturação produtiva e precarização do trabalho: o mundo do trabalho em transformação. **Revista Eletrônica de Administração**. 41. ed. V.10, n.5, set-out, 2004.
- FARIA, J.H. **Economia política do poder**. Curitiba: Juruá Editora, 2004.
- FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- FURTADO, O.H. Mercado de trabalho e globalização: sugestões para um novo mundo profissional. In: LAS CASAS, A. (coord.). **Novos rumos da Administração**. Petrópolis: Ed. Vozes, 1999.
- GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.
- GORZ, A. **Metamorfoses do trabalho: crítica da razão econômica**. São Paulo: Anna Blume, 2003.
- GURGEL, C. **A gerência do pensamento**. São Paulo: Cortez, 2003.
- HORKHEIMER, M. Teoria tradicional e teoria crítica. In: _____.; BENJAMIN, W.; ADORNO, T.W.; HABERMAS, J. **Textos Escolhidos**. São Paulo: Abril Cultural, p.117-154, 1980. (Coleção 'Os pensadores').
- JONSSON, D. Flexibility, stability and related concepts. In: **Flexibility and stability in working life**. Palgrave Macmillan, 2007.
- KATZ, L.F.; KRUEGER, A.B. The rise and nature of alternative work arrangements in the United States, 1995-2015. **Industrial and Labor Relations**, 72(2), 382-416, 2019.

KLINDŽIĆ, M.; MARIĆ, M. Flexible work arrangements and organizational performance – the difference between employees and employer-driven practices. **Drustvena Istrazivanja**, 89-108, 2019.

LEITE, M.P. **O futuro do trabalho, novas tecnologias e subjetividade operária**. São Paulo: Scritta, 1994.

MARX, K. **O Capital**. Resumida por Julian Borchardt. 6. ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.

PICCININI, V.C.; OLIVEIRA, S.R.; RÜBINECH, N.V. Formal, flexível ou informal? Reflexões sobre o trabalho no Brasil. In: ENANPAD, 29, 2005, Brasília/DF. **Anais...** Brasília/DF, ANPAD, 2005, 1, CD-ROM.

PRESCHOLDT, S.G.A.; SOUZA, R.S.; VARGAS, M.Q.V. Precarização do trabalho no setor de serviços em tempos de capitalismo contemporâneo. **Revista de Políticas Públicas**, 22(2), 1157-1178, 2018.

ROHM, R.H.D.; LOPES, N.F. O novo sentido do trabalho para o sujeito pós-moderno: uma abordagem crítica. **Cadernos EBAPE.BR**, 13(2), 332-345, 2015.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2002. 2016.

SMITH, A. **A riqueza das nações**: uma biografia. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.

SMITH, V. New forms of work organization. **Annual Review of Sociology**, 23(1), 315-339, 1997.

SPREITZER, G.; CAMERON, L.; GARRETT, L. Alternative work arrangements: two images of the new world of work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 4, 473-499, 2017.

TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1985.

WOOD JR., T. Mudança organizacional: introdução ao tema. In: WOOD JR., T. (coord.). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

Capítulo 4

A GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT) COMO MODO DE CONTROLE ORGANIZACIONAL

1. INTRODUÇÃO

No que se refere à administração das organizações, é significativo o papel desempenhado pela qualidade, no final dos anos 1980 e início dos anos 1990, para questões relacionadas à satisfação dos clientes-consumidores e o desempenho organizacional. Ademais, a Gestão da Qualidade Total (GQT) deixou de ser uma exclusiva preocupação dos gestores diretamente comprometidos com a sua implantação e passou a ser tema de diversas investigações acadêmicas, a ponto de Vieira e Carvalho (1999, p.121) afirmarem que: “(...) uma série de acadêmicos nas diversas áreas dos estudos administrativos começou a realizar pesquisas a fim de esclarecer pontos fundamentais sobre o tema.” Carvalho da Silva (2003) complementa essa ideia, explicando que o tema gerou interesse da academia com questionamentos sobre como um sistema surgido em uma cultura bastante diversa da dos países ocidentais, como a japonesa, passou por um processo de adaptação e ajustes às particularidades do mundo ocidental; mas cujo excelente desempenho gerado para as empresas japonesas, a muito interessou as organizações ocidentais porque era refletido em indicadores como produtividade, rentabilidade, qualidade, capacidade de reação às mudanças no ambiente de atuação, entre outros (Zilbovicius, 1999).

Tal interesse acadêmico se justifica porque notou-se que muitas empresas ocidentais, à época, avaliaram a possibilidade de adoção das técnicas empregadas no Japão, a pouco e pouco substituindo o modelo taylorista-fordista predominante. Zilbovicius (1999) denominou estas tentativas de incorporação de “ondas de transferência”, destacando-se a incorporação dos Ciclos de Controle da Qualidade (CCQ); o *Total Quality Control* (TQC); o uso dos cartões Kanban e do sistema de produção enxuta *Just in Time* (JIT); Kaizen; 5S, entre outras. O autor mencionado

observa que inicialmente tais transferências ocorreram para os EUA, seguidas por alguns países europeus, para finalmente chegarem aos países industrializados periféricos, entre eles, o Brasil.

Como exemplo de pontos de investigação relacionados à qualidade desenvolvidos por áreas de administração, pode-se mencionar a área de produção cujo foco tem sido nos métodos mais adequados para o alcance do design final do produto, enfatizando-se aspectos como flexibilização, automatização e controles estatísticos de processos através de uma literatura essencialmente prescritiva (Juran, 1979; Feigenbaum, 1983; Piore; Sabel, 1984; Deming, 1986). No marketing, tem-se abordado o tema sob a perspectiva da percepção dos clientes-consumidores quanto à qualidade, originando uma série de modelos conceituais que buscam definir e medir a qualidade (Zeithaml; Berry; Parasuraman, 1988; Lewis; Mitchell, 1990).

Por último, a teoria das organizações tem centrado o seu esforço analítico no processo de trabalho, corrente eminentemente marxista. Em outras palavras, ela tenta verificar de que modo os programas de qualidade impactam no controle organizacional, na divisão do trabalho e na gestão de recursos humanos. Um tema clássico caro à teoria das organizações e que está relacionado à GQT é o controle, caminho trilhado nesse ensaio no sentido de considerar esse sistema de gestão (a GQT) como uma importante influência sobre o sistema de controle organizacional. Petelin (1992) compreende a GQT como um paliativo burocrático, legitimando o aumento de um controle rigoroso do comportamento da força de trabalho; enquanto Dawson e Palmer (1993) enxergam a GQT como uma estratégia de controle cultural.

O argumento desenvolvido nesse ensaio, a partir de uma revisão crítica e sistemática da literatura das quatro últimas décadas e representando o seu objetivo, é que a GQT enquanto modelo de gestão, em seu discurso promete, entre outras coisas, a substituição do controle coercitivo dos trabalhadores, por formas de relações de trabalho (aparentemente) mais democráticas, através da gestão participativa, na qual a autonomia e maior influência no trabalho estão presentes para todos. Tal discurso, nada mais representa do que um mecanismo sutil e sofisticado de controle organizacional, afastando-se da forma tradicional de vigilância direta de supervisores para um modo mais elaborado baseado na dominação/controlado psicológico sobre os

trabalhadores, através de relações inconscientes (Pagés et. al., 1987). Tal perspectiva mais analítica e crítica acerca desse modelo de gestão (a GQT), na visão de Turchi (1997), é menos popular e em menor número; opondo-se à perspectiva mais representativa e gerencialista que considera a gestão da qualidade sob o viés prescritivo, isto é, como um manual de boas práticas de gestão da qualidade orientadas para a produtividade, competitividade e sobrevivência das empresas. Essa foi a razão ou justificativa para desenvolver o presente estudo.

2. PODER E CONTROLE ORGANIZACIONAL

No esforço por encontrar soluções de desempenho, sob a forma de produtividade, eficácia e eficiência, a ciência da administração tem gerado para o mundo organizacional, diversos modelos de gestão, fundamentalmente baseados em métodos de controle exercido pelo capital sobre o trabalho. Isso se verifica já a partir da Revolução Industrial, em um contexto no qual se tinha uma grande quantidade de indivíduos reunidos em um mesmo ambiente, capazes de gerarem inúmeros conflitos e sendo imprescindível “organizar, subdividir, disciplinar e supervisionar o trabalho de dezenas de pessoas sem qualificações específicas” (Clegg, 1996, p.51). Com o tempo, a disciplina fabril sobre o tempo disponível e a vida dos trabalhadores foi ficando cada vez mais sofisticada com as mudanças implementadas com as novas formas de organização do trabalho (Fleury; Vargas, 1983), consubstanciando-se no que hoje é conhecida como reestruturação produtiva, sempre voltada para maior produtividade e competitividade de mercado (Gorender, 1997).

Por conseguinte, passou a ser função da gestão, desenvolver e implementar esquemas de controle funcionais. Segundo Foucault (1987, p.146): “À medida que o aparelho de produção se torna mais importante e mais complexo, à medida que aumenta o número de operários e a divisão do trabalho, as tarefas de controle se fazem mais necessárias e mais difíceis.” Sendo um dos conceitos centrais à análise organizacional, o controle foi definido por diversos autores, que apesar de diferenças específicas, consideram-no como o processo pelo qual o comportamento de coisas e pessoas é circunscrito aos objetivos das organizações (Etzioni, 1965; Tannenbaum, 1968; Anthony, 1988). Em seus estudos, Faria (2004) observa que a

principal forma de instrumentalização da gestão para o processo de trabalho é o controle, encarregado da vigilância permanente do trabalhador através da aplicação de esquemas de adestramento no “ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilização do tempo, enfim, no adestramento do corpo e das emoções” (Faria, 2004, p. 86).

Ainda que grande parte da literatura convencional sobre controle dê ênfase a sua dimensão técnica, o conceito de controle está intrinsecamente relacionado àquele de poder no aspecto de que pressupõe a ação de algo ou alguém sobre o comportamento de um outro e refletindo os interesses presentes na organização, bem como as posições dominantes capazes de impor concepções (Warhurst, 1998). Esta dimensão política foi incorporada às reflexões que buscaram definir controle, como foi o caso de Dermer (1988) e Chiapelo (1994) que conceituaram o controle com relação à ordem; isto é, nas palavras de Chiapelo (1994, p. 157) o controle representa uma “influência criadora de ordem”.

E a partir dessa busca por sistematizar uma influência capaz de criar ordem, que é possível encontrar na literatura especializada diversas tipologias sobre os modos de controle organizacional. Como exemplos, Etzioni (1980) ressalta que os modos de controle podem ser agrupados nas seguintes categorias analíticas: física, material ou simbólica. O controle que se baseia na aplicação de meios físicos é considerado poder coercitivo. Já a utilização de meios materiais com a finalidade de controle constitui o poder utilitário; por fim, o uso de símbolos com a finalidade de controle é conhecida por poder normativo (exercido diretamente pelas hierarquias superiores), normativo-social (exercido indiretamente) ou social (exercido pelo grupo). Já Perrow (1986) identificou três tipos de controle: direto e completamente intrusivo (*obstrusive*); o controle burocrático, menos intrusivo e o controle das premissas cognitivas, sendo considerado pelo autor citado como completamente não-intrusivo.

Em síntese, os modos de controle organizacional podem ser de três tipos: o direto, o estrutural e o difuso. Segundo Hatch (1997), o **controle direto** pode ser encontrado em organizações totais como asilos, fábricas e indústrias. Para o autor citado, o alvo de controle nas organizações totais é a utilização do corpo físico, sendo

coercitiva a base para o engajamento das pessoas, isto é, um controle completamente intrusivo na tipologia de Perrow (1986). Além disso, nesse modo de controle, a subordinação real é ponto importante; sendo mais significativa a supervisão direta, conhecida pela presença de uma pessoa responsável pelo trabalho dos outros através do ato de dar instruções e do monitoramento das suas ações (Mintzberg, 1995). O **controle estrutural** está presente nas organizações mais burocratizadas, mediante as normas escritas previamente estabelecidas e a existência de uma estrutura hierárquica na qual as tarefas passam a ser claramente delineadas e a função de cada profissional é definida por requisitos técnicos e a complexidade de qualificação. Para Ouchi (1980) e Mintzberg (1995), cada perfil profissional fica enquadrado em um ajuste burocrático, daí o uso de mecanismos impessoais de controle (Carvalho, 1998). Tanto Hatch (1997) quanto Silva (2003) observam que a base de engajamento nesse modo de controle é o cálculo. Pelo seu aspecto de impessoalidade e ausência de supervisão direta, o modo de controle estrutural também é conhecido como burocrático ou menos intrusivo, segundo Perrow (1986). No que diz respeito ao **controle difuso**, é um baseado na ideologia e, a identificação constitui a base de engajamento (Silva, 2003). Em outros termos, as pessoas comungam de uma visão de mundo semelhante, relacionada aos símbolos e valores culturais ao tratar dos clãs, conforme visto por Ouchi (1980); ou relacionada à persuasão e ao consenso quando se trata do controle por pares (Carvalho, 1998; Courpasson, 2000). É por isso que Perrow (1986) denomina esse modo de controle como não-intrusivo. A seguir, um breve histórico da GQT com suas características, princípios e contribuições; de modo a permitir a apresentação dos argumentos que consideram a GQT como um modo de controle organizacional de natureza difusa.

3. GESTÃO DA QUALIDADE TOTAL (GQT): UM BREVE HISTÓRICO, CARACTERÍSTICAS E PRINCÍPIOS

Foi no início de 1980 que a gestão da produção passou por significativas mudanças no que diz respeito aos seus princípios e técnicas, solidificados desde os anos 1920. A justificativa das mudanças foi um conjunto de práticas gerenciais advindas do Oriente, constituindo uma distinta lógica que despertou o interesse

no empresariado ocidental pelo excelente desempenho das organizações japonesas pela melhoria da qualidade e redução dos custos de seus produtos e serviços, após a Segunda Guerra Mundial, no mercado global (Zilbovicius, 1999). As práticas de Gestão pela Qualidade, posteriormente conhecidas como Gestão pela Qualidade Total (GQT), na sua fase inicial, consistiam na aplicação de métodos quantitativos através principalmente das ferramentas estatísticas e direcionamento dos recursos humanos para a melhoria contínua, aí incluindo todos os processos dentro da organização, de modo a atenderem às necessidades dos clientes (Cordeiro, 2004). Como natural desdobramento dos resultados positivos alcançados por empresas japonesas, houve um clima de euforia no mundo ocidental, essencialmente na década de 1980 e, posteriormente, no Brasil nos anos 1990 (Lima, 1994). Acreditava-se, à época, que a adoção do modelo de GQT aumentaria a competitividade organizacional, garantindo a sobrevivência das empresas (Campos, 1990).

Em seus estudos, Juran (1990) afirma que o controle da qualidade foi uma invenção norte-americana e que estimulou a redução dos riscos de entrega de produtos com defeitos aos clientes. Ishikawa (1993) complementa, observando que apesar de ser uma inovação dos Estados Unidos, o controle da qualidade apresentou melhor desempenho nas organizações japonesas, movimento que ficou conhecido como Revolução da Qualidade Japonesa. Ainda segundo Ishikawa (1993), foi graças a esse novo modelo de gestão adotado pelos japoneses que houve uma modernização dos seus princípios preestabelecidos, através de estratégias inéditas, como por exemplo, o incentivo a treinamentos para todas as funções e níveis hierárquicos, além da busca por melhorias contínuas na qualidade dos bens produzidos e serviços prestados. Há que se notar que a Gestão pela Qualidade Total ou Gerenciamento da Qualidade Total (GQT) centraliza a maior parte da constituição de seus princípios em um grupo limitado de formuladores de práticas gerenciais e que ficaram conhecidos como mestres ou gurus da qualidade, com destaques para Edward Deming, Joseph Juran, Kaoro Ishikawa, Joseph Juran e Philip Crosby (Wood; Urdan, 1994). Jesus (2000) expõe que apesar desses gurus da GQT desenvolverem distintos enfoques para alguns métodos, conceitos e ferramentas da qualidade; de certo modo, os seus

pensamentos e trabalhos se complementam e, assim, todos podem ser agrupados como teóricos da GQT.

Se a busca por uma definição de qualidade tem resultados inconsistentes como constataram Reeves e Berdnar (1994), também é possível identificar problemas relacionados à definição de GQT. Apesar dessa limitação, Vieira (1996) e Vieira e Carvalho (1999) conseguiram identificar seis características bastante comuns à maioria das práticas relativas à qualidade na realidade das organizações:

- * Integração dos membros da organização através de um ambiente participativo.
- * Criação de comprometimento e entusiasmo pela qualidade em todos os níveis hierárquicos, isto é, dos níveis mais altos da hierarquia até o chão de fábrica.
- * Comprometimento com a melhoria contínua.
- * Conjunto de técnicas, principalmente das relacionadas a sistemas flexíveis de manufatura.

* Desejo e disposição de fazer um substancial investimento em treinamento, como parte de uma política de recursos humanos.

* Transcendência de fronteiras disciplinares e entre os departamentos, além do uso de técnicas de solução de problemas em grupo e de trabalhos em equipes, em um ambiente de alta confiança de relações.

Em termos de princípios fundamentais que regem a GQT, o Comitê Brasileiro de Qualidade, por meio da norma NBR ISO 9000, estabeleceu oito princípios (ABNT, 2000):

* **Foco no cliente.** Como as organizações dependem de seus clientes, convém que entendam as necessidades atuais e futuras dos clientes, atendendo requisitos e até excedendo as suas expectativas. Deve-se procurar a conversão das necessidades subjetivas dos clientes em processos documentados, de modo a avaliar a opinião dos mesmos por meio de críticas, elogios e sugestões.

* **Liderança.** Líderes determinam o rumo da organização e estabelecem unidade de propósitos. Convém a eles a criação e manutenção de um ambiente interno no qual os seus membros possam estar totalmente envolvidos para atingir os objetivos da organização. Ademais, convém que a direção promova uma descentralização da liderança.

* **Envolvimento das pessoas.** As pessoas de todos os níveis hierárquicos são a essência de uma organização e seu envolvimento total permite que as suas habilidades sejam usadas em prol da organização. Há o incentivo para o compartilhamento de conhecimentos e experiências individuais, bem como, o reconhecimento de novos talentos.

* **Abordagem do processo.** Quando as atividades e os recursos relacionados são gerenciados como um processo, o resultado desejado é alcançado mais eficientemente.

* **Abordagem sistêmica para a gestão.** Identificar, entender e gerenciar os processos inter-relacionados de modo sistêmico, contribuindo para a eficiência e a eficácia da organização no alcance de seus objetivos.

* **Melhoria contínua.** O objetivo permanente da organização deve ser a melhoria contínua do seu desempenho global.

* **Abordagem factual para tomada de decisões.** A análise de dados e informações dão base para a tomada de decisões eficazes. Deve haver o esforço de implementar mecanismos de supervisão, controle, prevenção e correção.

* **Benefícios mútuos nas relações com os fornecedores.** A organização e seus fornecedores são interdependentes e estabelecendo uma relação de benefícios mútuos, ambos aumentam a sua habilidade de agregar valor. Há incentivo para a busca de um bom relacionamento em toda a cadeia produtiva.

3.1 A EVOLUÇÃO E INFLUÊNCIA DA GQT SOBRE OUTROS MODELOS DE GESTÃO

Para Wood (2001), os modelos organizacionais surgem e são identificados como um desdobramento da transformação do capitalismo industrial no capitalismo pós-industrial. O autor mencionado considera essa mudança complexa porque deriva de certezas ambientais, turbulências e crises. Ela ainda sofre as influências do uso da tecnologia de informação, dos sistemas integrados e do implemento do conceito de especialização flexível, pontuada por movimentos inerciais (os que resistem e buscam a preservação) e isomórficos (os que apresentam a tendência de reproduzir as mesmas soluções entre empresas). Explica Wood (2001, p. 125):

“Modelos existentes podem mudar, adaptando-se às novas condições, ou podem desaparecer, dando origem a novos modelos. Em um dado momento, modelos antigos podem coexistir com modelos mais novos.” Por outro lado, Boltanski e Chiapello (2009) descrevem a história da gestão organizacional como movimentos sucessivos, cada vez mais sofisticados, de criação de meios capazes de controlar o que acontece na empresa e em seu ambiente.

Há que se ressaltar que diversos trabalhos empíricos buscaram analisar a relação entre a adoção de modelos de GQT e o desempenho organizacional. Se alguns encontraram relação direta entre essas duas variáveis (Anderson et. al., 1995; Choi; Eboch, 1998; Hendricks; Singhal, 2001; Shenaway; Baker; Lemak, 2007); há outros trabalhos que não conseguiram encontrar relação significativa entre GQT e desempenho empresarial (Powell, 1995; Westphal; Gulati; Shortell, 1996); alguns estudos identificaram uma relação inversa (Davis, 1997) e há ainda alguns que reconheceram um caráter ambíguo dessa relação (Corredor; Goñi, 2011). A despeito das divergências, a GQT teve influência sobre outros modelos de gestão, conforme Cordeiro (2004); Leite e Nogueira (2006); Jesus e Lepikson (2009).

Cordeiro (2004) defende uma perspectiva de evolução do modelo de GQT, influenciando novas abordagens de gestão. Para ele, apesar do processo de declínio da GQT no Ocidente, quer no meio acadêmico, quer no empresarial; é bastante atual o preenchimento das lacunas deixadas por esse modelo, sendo possível apontar novas abordagens que sofreram influência da GQT: o *Balanced Scorecard* (BSC) que passou a cumprir o papel de gerenciamento pelas diretrizes (Campos, 1996); o *Customer Relationship Management* (CRM) surgindo da necessidade de melhor conhecer os clientes, prioridade antiga na GQT; a Aprendizagem Organizacional (AO), apesar de considerada pelo autor em tela como um modismo recente de gestão, desenvolve muitas características das empresas orientais que aplicam a GQT e, por último, o *Empowerment*, tratado com bastante ênfase na GQT através da prática de delegação, objetivando aumentar a autonomia dos níveis operacionais.

Já Leite e Nogueira (2006) consideram que a GQT, segundo a abordagem de Deming, sofreu uma evolução para o modelo das Organizações de Aprendizagem (OA) de Senge (1999). Esses autores defendem que o modelo de GQT influenciou

significativamente o modelo administrativo das Organizações de Aprendizagem, uma vez que o próprio Senge (2010) declarou que era discípulo de Deming, apenas identificando que faltava à GQT formas de operacionalizar o aprendizado coletivo; tal dificuldade constituindo, segundo Senge (2010), a principal responsável pelo fracasso dos programas de qualidade, ainda que este autor mencionado reconheça o potencial de transformação descortinado pelo modelo de GQT.

Além disso, Jesus e Lepikson (2009) discorrem sobre uma perspectiva evolutiva para a GQT, só que ao contrário de Leite e Nogueira (2006), eles concentram a sua análise no Programa Seis Sigma (*Six Sigma Program* ou SS), argumentando que esse programa tem suas raízes no modelo de GQT. Para sustentarem isso, eles fazem uso da visão de estudiosos como Werkema e Senapati. Werkema que diz que a o SS se utiliza e algumas ferramentas difundidas pela GQT, tais como o Controle Estatístico de Processos (CEP), as sete ferramentas da qualidade, *Design of Experiment*, etc. Por sua vez, Senapati expõe que o SS nada mais representa do que um CEP reformulado. É importante considerar que Jesus e Lepikson (2009) apesar de identificarem semelhanças entre GQT e SS, pontuam que o SS não abrange questões centrais debatidas na GQT, como comunicação, *empowerment* e recompensa. Justifica-se esta breve exposição em 3.1 não apenas no sentido de apresentar as contribuições do modelo de GQT para outros modelos de gestão, mas também para sinalizar o quão a evolução de ferramentas e meios para aumentarem a produtividade através da reorganização de sistemas de produção e trabalho; em última análise, constituem instrumentos de disseminação, construção, reconstrução e legitimação do aspecto de controle organizacional.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta inicial dessa pesquisa era desenvolver um estudo de caso múltiplo que permitisse ter evidências empíricas capazes de indicar o tipo de controle organizacional existente nos oito princípios que regem a GQT e tratados pela norma NBR ISO 9000 na realidade de cinco empresas da Região Metropolitana do Recife que ainda tinham a GQT como modelo de gestão. Ademais, o método escolhido para realizar a presente pesquisa tinha sido o qualitativo, por ser o mais

indicado para captar as perspectivas e interpretações das pessoas (Roesch, 1999). Em outras palavras, na segunda quinzena de março/2020, através de entrevistas semiestruturadas, tinha-se a intenção de observar e analisar (de forma interpretativa) de que modo as crenças, interpretações, imagens ou símbolos compartilhados e usados pelas pessoas que seriam entrevistadas em suas ações organizacionais cotidianas ditadas pelos oito princípios de GQT, era possível identificar formas de controle organizacional. A pesquisa empírica teve que ser suspensa por causa da pandemia do coronavírus. Como alternativa de solução, tentou-se fazer um ensaio a partir de uma revisão sistemática de literatura das quatro últimas décadas, período esse escolhido pelo aspecto da acessibilidade e que apesar do impedimento à pesquisa de campo, buscou-se manter o objetivo inicial proposto.

5 GQT E A QUESTÃO DO CONTROLE (DIFUSO)

Em seu trabalho, Motta (1986) observou que a acumulação de capital, além de maximizar o desenvolvimento tecnológico, também tornou mais sutil e complexa a subordinação do trabalho ao capital, tendo-se uma dupla subordinação, isto é, uma subordinação no aspecto técnico (transferência do trabalho para o maquinário) e uma outra subordinação no aspecto organizacional (maior subordinação ao quadro administrativo). Bordieu (1989) posteriormente reforça essa mudança na relação capital e trabalho, afirmando que as organizações exercem um trabalho de dissimulação e transfiguração que assegura uma verdadeira transformação das relações de força, modificando essas forças em poder simbólico, produzindo efeitos reais, sem gasto explícito de energia. Uma possível explanação para essas modificações está no que Mattoso (1996) observou que, a partir de meados de 1970, as organizações passaram a vivenciar uma nova revolução industrial porque aquele era um período marcado por intensas inovações técnicas e organizacionais, assim como por significativas mudanças, já ditas acima, nas relações de trabalho. A busca por novos padrões e modelos de organização desencadeou o aperfeiçoamento de sofisticadas ferramentas de controle, entre elas, a GQT.

Em termos mais específicos, Sewell e Wilkinson (1992) estudaram elementos disciplinares de controle e de vigilância nos modelos de gestão *Just in Time* (JIT) e

GQT. Eles constataram que, essencialmente, o JIT e GQT são caracterizados por um forte gerenciamento disciplinar em busca de um controle total das atividades e informações; destacando-se ainda a forte ligação dessas tecnologias de gestão com o gerenciamento científico tradicional e a burocracia clássica por causa dos instrumentos de controle utilizados; ainda que elas também apresentem elementos da chamada burocracia industrial moderna, na qual são criados sistemas de vigilância e controle sustentando os discursos de eficácia e produtividade organizacional. Torna-se relevante lembrar que a GQT já foi compreendida como resposta aos problemas de rigidez burocrática, em termos de hierarquia, papéis e o processo de tomada de decisão, a ponto de Wilkinson, Marchington e Goodman (1992, p.4) afirmarem que ela prometia “quebrar o fenômeno burocrático”. O que isso significa? Significa que com a implantação da GQT, esperava-se uma mudança no controle organizacional, visualizada na literatura gerencial, como um processo de libertação de amarras, tanto para os trabalhadores quanto para os supervisores, do sistema burocrático. Analisando mais atentamente os oito princípios que regem a GQT e tratados pela norma NBR ISO 9000, notar-se-á qual o tipo existente de controle organizacional, conforme apresentado a seguir.

5.1 O PRINCÍPIO FOCO NO CLIENTE

Há que se considerar a presença na GQT dos discursos de produtividade e competitividade através do conjunto de técnicas, programas, instrumentos ou estratégias de padronização, redução de erros e desperdícios, controle dos processos produtivos por meio de indicadores de desempenho, participação e descentralização de autoridade. Faria (2004) denomina esse conjunto de tecnologia de gestão, capaz de controlar o processo de produção em geral, assim como o trabalho, em particular. O autor citado considera que a gestão se utiliza de técnicas de ordem instrumental, comportamental ou ideológica como formas de domínio/controle e manipulação sobre o trabalho. Se as técnicas de ordem instrumental envolvem a racionalização do trabalho, além da disposição racional de maquinários e equipamentos e os sistemas e métodos de trabalho; as de domínio/controle e manipulação sobre o trabalho abrangem mecanismos de motivação, seminários de criatividade, programas de

treinamento e desenvolvimento, etc. Isso significa que estas últimas objetivam introjetar nos trabalhadores valores gerais sobre os resultados do trabalho, em sintonia com a visão capitalista e garantindo o controle difuso.

Em termos práticos, a busca por persuasão e consenso nos seminários e nos programas de treinamento e desenvolvimento na GQT ressaltam constantemente que os funcionários são ao mesmo tempo clientes internos e fornecedores de outros setores da mesma organização e que é preciso valorizar a satisfação desses clientes internos, sem esquecer da satisfação dos externos. Assim, os indivíduos passam a ter um comportamento de autocontrole no seu próprio processo de trabalho, dispensando a necessidade de uma supervisão direta. Mais especificamente, a única supervisão explícita é a que se encontra no conjunto de procedimentos e normas adotados pela organização e propagados como práticas que devem ser seguidas por todos, indistintamente, de modo a garantir a satisfação dos clientes. Nota-se ainda a presença do controle difuso quando os indivíduos exercem o controle sobre o trabalho dos outros através dos grupos ou times de trabalho que almejam alcançar resultados favoráveis a sua ascensão ou reconhecimento por meio de prêmios por desempenho. Ademais, nesse princípio da GQT, diversas pesquisas buscam descobrir em que medida os clientes estão satisfeitos com os serviços ou produtos consumidos, reforçando que todo o processo visa garantir a satisfação dos clientes; sem esquecer de mencionar ainda, a existência de procedimentos internos de detecção de falhas mediados pela tecnologia da informação e que terminam por expor os erros do trabalhador aos demais colegas ou aos próprios clientes, reforçando a constante necessidade do comportamento de autocontrole no processo de trabalho para evitar críticas, julgamentos infundados, ameaças, humilhações e assédio moral.

5.2 O PRINCÍPIO LIDERANÇA

Por meio da cultura da qualidade, nota-se nos sistemas de gestão qualidade o incentivo à formação de líderes. Todavia, não há liderança sem a satisfatória adaptação indivíduo-organização, conhecida como socialização e que Motta (1979, p.11) define como sendo “(...) a renúncia de ampla margem de liberdade por parte do indivíduo, que concorda de maneira implícita com as demandas “legítimas” da organização,

as quais lhe tolgem a liberdade, limitando seus comportamentos alternativos. A organização amolda, em níveis diversos, o indivíduo às suas necessidades”. O que isso quer dizer? Quer dizer que as empresas se interessam e privilegiam funcionários com características individuais úteis ao processo produtivo. Motta e Vasconcelos (1995) complementam, explicando que a socialização constitui um processo global pelo qual o indivíduo com amplas potencialidades é condicionado a desenvolver um comportamento mais delimitado e de acordo com os padrões organizacionais ou do grupo social a que pertence.

Assim, o comportamento da liderança deve ser um no qual é identificada clara sintonia com o discurso e objetivos da organização, contribuindo, pelo exemplo de engajamento integral, para o comprometimento, lealdade e produtividade da força de trabalho. Acontece que a vulnerabilidade da liderança, na função gerencial mais comumente, está no papel intrinsecamente ideológico que ele deve cumprir (Lima, 1995), constituindo ele mesmo a maior vítima, quer em nível psicológico ou ideológico, do sistema que promove (Pagés et. al., 1987) e que, essencialmente, é um sistema de controle difuso. Isso se explica em termos mais práticos com a premissa de que a ascensão na organização e a possibilidade de fazer uma carreira de liderança dependem, em grande parte, da capacidade do indivíduo de conformar-se às normas, valores, ideias e crenças destiladas pela empresa (Lima, 1995). Para tal, segundo Schmitt (2003), o indivíduo se identifica com a organização, supondo que pode atender, através dela, suas necessidades e fantasias; mas tudo isso, ao preço de se deixar aprisionar, seduzir e fascinar pela empresa. Tal aprisionamento resulta em um gestor/líder dedicado tão intensamente à empresa, a ponto de transcender a preocupação com os próprios interesses e de, um modo geral, destituído de autonomia e poder porque está submisso a pesadas exigências de trabalho, a que se submete com docilidade (Lima, 1995). Na GQT, esse novo papel da liderança recebe a alcunha de liderança descentralizada, isto é, o líder deve servir aos seus subordinados ao resolver os problemas mais operacionais, deixando à alta direção a tarefa de lidar com os problemas mais estratégicos.

5.3 O PRINCÍPIO ENVOLVIMENTO DAS PESSOAS

Em seus estudos, Turchi (1997) identifica que boa parte dos gurus da qualidade aborda a necessidade de incentivar a participação de todos os funcionários da organização. Em outras palavras, o êxito da GQT depende da participação e comprometimento de todos, além da reintrodução de discursos cujos conteúdos foram implantados no ambiente empresarial a partir da Escola de Relações Humanas, nas primeiras décadas do século XX, tais como: democratização das relações de trabalho, relações informais, amizade e recompensas simbólicas (Lima, 1995). Aktouf (1996) esclarece que o movimento das relações humanas no início do século XX, nada mais representava do que a simples transposição do modelo mecanicista taylorista para o estudo dos indivíduos e dos grupos no ambiente de trabalho. No caso da GQT, os diversos grupos formados, além da divisão de responsabilidades entre os mesmos pode revelar uma descentralização da gestão que, no entanto, reflete um meio encontrado pelos responsáveis pelo sistema gestão da qualidade de incentivar a participação através do controle difuso. Em termos mais diretos, enquanto o discurso é de crescente envolvimento do funcionário, há ainda uma forte ênfase no acréscimo do controle administrativo com a mudança de foco de supervisão direta para o controle pelos pares ou um controle baseado em tecnologia da informação (Wilkinson; Marchington; Goodman, 1992).

Jermier (1998) reforça essa ideia ao considerar que por trás de um discurso humanizador, capaz de evocar a necessidade de participação e autonomia dos trabalhadores, o que há é uma ação não ostensiva de efetivamente controlar o processo de trabalho. Na prática, por meio dos grupos de trabalho formados, todos os seus membros são incentivados a participarem, quer na resolução de problemas, quer na sugestão de melhorias. Mas tal participação e engajamento, via controle por pares (=controle difuso), acaba tendo um elemento coercitivo não formalizado porque o indivíduo que não mostra interesse em contribuir para os times de trabalho acaba sendo mal visto porque ao enfatizar as suas necessidades individuais em detrimento das necessidade coletiva de produção, passa a ser taxado como individualista, egoísta; causando-lhe o sentimento de culpa e ameaça de exclusão da equipe (e do emprego). Assim, o discurso de uma pseudocentralidade do humano

no trabalho (Aktouf, 2001; 2004) através do incentivo à participação no ambiente organizacional, representa técnicas contemporâneas de dominação e controle (Bernardo, 2004) que operam sutilmente ao nível da subjetividade do trabalhador.

5.4 OS PRINCÍPIOS ABORDAGEM DO PROCESSO E ABORDAGEM SISTÊMICA PARA A GESTÃO

Um dos pilares de sustentação da GQT é o cuidadoso esforço de documentação dos procedimentos e dos processos, o que possibilita as exigências de padronização. A garantia dessas exigências de padronização ocorre com a elaboração de documentos contendo declarações sobre objetivos da qualidade e sobre políticas da qualidade, além da existência do manual da qualidade e de outros documentos que asseguram à empresa o planejamento, a execução e o eficaz controle dos processos. O que em outras palavras significa que as organizações buscam através de regras formais e informais controlar comportamentos (Faria; Meneguetti, 2002). De que modo? Seguindo toda a padronização estabelecida, os processos organizacionais ficam previsíveis e as atividades controláveis; não desconsiderando que o incentivo a comportamentos desejáveis dos trabalhadores também é objetivado quando eles seguem à risca todo o sistema de documentação que normaliza boa parte das atividades – dispositivo, em última análise, de controle difuso e mantenedor da racionalidade instrumental que perpetua a efetivação dos fundamentos essenciais do processo de acumulação de capital. Sobrevivem aqui os fundamentos do taylorismo e fordismo porque a mudança da reestruturação produtiva taylorista/fordista para o modelo de produção flexível (Souza, 1995; Sennet, 2002) parece ter ocorrido apenas nos discursos imprecisos de fluidez, agilidade e flexibilidade presentes nos modismos gerenciais, a buscarem legitimidade por meio do suporte de teorias científicas, como a Teoria de Sistemas, por exemplo.

5.5 O PRINCÍPIO MELHORIA CONTÍNUA

Na GQT, a tecnologia da informação passa a ser ferramenta de apoio ao processo de melhoria contínua porque permite a utilização de dados monitorados que evidenciam como estão o desempenho dos diversos processos. A premissa da

melhoria contínua impulsiona a evolução do sistema de gestão da qualidade, uma vez que as empresas devem buscar continuamente resultados melhores conjugados com a melhoria da produtividade através do estabelecimento de uma cultura de melhoria capaz de fazer uso de ferramentas de detecção, correção e prevenção de falhas do processo produtivo; bem como de outras ferramentas que avaliam o desempenho dos indivíduos, obrigando-os a esforços cada vez mais acentuados de melhoria do desempenho, quer pela maximização do trabalho, da redução de desperdícios, da atenção, quer pelo autodesenvolvimento contínuo das habilidades e competências para o trabalho. De forma tácita, o discurso da melhoria contínua apregoa que todos, irrestritamente, são beneficiados a partir do instante em que a empresa continuamente busca ser melhor no que faz.

Na prática, as diversas reuniões e treinamentos das equipes de trabalho servem como momentos de persuasão e consenso da importância da cultura da qualidade em busca da melhoria a qualquer custo por meio do uso contínuo de suas ferramentas de medição do desempenho quer dos processos, quer dos indivíduos. Tem-se, por conseguinte, uma forma de controle difuso, na qual cobranças e pressões por melhorias se acentuam com a intensificação do ritmo de trabalho, juntamente com a gradativa precarização das relações de trabalho que se estabelecem no ambiente organizacional. Nesse contexto de rígidas regras racionais para o monitoramento do trabalho em nome da melhoria contínua, Barker (1993) aponta que os empregados podem reagir com a criação do controle consensual, ou seja, um sistema de regras e normas que se baseiam em valores desenvolvidos pelo próprio grupo para controlar as suas ações. Ademais, a ênfase exclusiva no rigoroso controle dos processos para o alcance da melhoria contínua parece desconsiderar a importância de se considerar a qualidade de vida dos trabalhadores. Daí Sucesso (1998) alertar que uma das causas principais de dificuldades tanto na adoção quanto na manutenção da GQT é a inexistência de um programa de qualidade de vida no trabalho.

5.6 O PRINCÍPIO ABORDAGEM FACTUAL PARA TOMADA DE DECISÕES

O discurso explicitado nesse princípio é que o processo decisório é significativamente mais eficaz quando baseia as suas análises em dados e informações disponibilizados a partir do quotidiano uso de indicadores de desempenho. Daí o justificado incentivo à implantação de mecanismos de supervisão, controle, prevenção e correção. Mecanismos estes, muitas vezes elaborados pelos especialistas que auxiliam a tomada de decisão e que tem a crença de que: “mais conhecimento, mais saber, mais informação = menor incerteza = redução de riscos = melhor decisão = maior domínio (da situação, do projeto, da estratégia)” (Solé, 1996, p. 626). Além disso, cada mecanismo deve apresentar os seus indicadores específicos, com metas a serem alcançadas e continuamente aperfeiçoadas. Ressalta-se que para tal intento, as metas devem ser conhecidas por quem estar na linha de frente. Em outras palavras, enquanto que a evolução organizacional, em todos os níveis, continua dependente das ações dos gerentes; o atingimento das metas operacionais agora está sob a responsabilidade dos operários (Sewell; Wilkinson, 1992). E se eles agora são os responsáveis pelo alcance das metas, em tese, pode-se esperar que comunguem com a exequibilidade delas, assumindo por conta própria um comportamento mais centrado, focado no autocontrole e maximização do trabalho; sem a necessidade da presença física de um supervisor pressionando ou ameaçando. Em resumo, o controle difuso presente nesse princípio da GQT, garante a execução dos processos de trabalho porque o monitoramento de resultados individuais e coletivos, assim como as avaliações de desempenho e avaliações de satisfação interna, por serem vistos como objetivos e essenciais às decisões racionais, normalmente consideradas as mais impessoais e as mais justas para todos; parecem ser aceitos pela coletividade, legitimando a sua existência e continuidade.

5.7 O PRINCÍPIO BENEFÍCIOS MÚTUOS NAS RELAÇÕES COM OS FORNECEDORES

Por último, esse princípio da GQT tem como discurso explicitado que um bom relacionamento entre a empresa e os seus fornecedores, em toda a cadeia

produtiva, é vantajoso para todos. A empresa principal com a sua marca bem conhecida, o seu mercado consumidor delimitado e a sua tecnologia diferenciada, representa uma oportunidade de negócio para os fornecedores com um interessante contrato de fornecimento para os que estão qualificados, com práticas também voltadas à qualidade e capazes de garantir regularidade e previsibilidade nas entregas; essas, representando as vantagens para a empresa principal firmar um contrato com poucos e selecionados fornecedores.

Na realidade prática, o controle difuso se mostra presente no fato de que muitas vezes esses fornecedores constituem antigos empregados da organização, conhecedores das atividades, dos processos e da padronização estabelecida; mas que por algum processo de enxugamento ou reestruturação organizacional, são convidados a fundarem as suas próprias empresas para continuarem mantendo vínculo com a empresa central. Por isso, esta última, pode fazer exigências cada vez maiores aos primeiros, dependentes e incapazes de barganharem melhores condições de remuneração e tendo que se submeterem a todas as condições impostas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho procurou discutir a perspectiva da GQT como modo de controle organizacional, através da análise crítica dos seus princípios de gestão da qualidade. A GQT como modelo/sistema de gestão ao dinamizar a relação capital-trabalho pelo controle difuso, em essência, procura maximizar a obtenção da mais-valia relativa, esta última, cada vez mais dependente da flexibilidade e da inventividade humanas para obter maior rentabilidade. Em outros termos, a obtenção da mais-valia relativa depende de uma atitude dos funcionários que reflita a incorporação de um papel ativo e interessado (Aktouf, 2001). E é sob a égide da total adesão do empregado à causa organizacional que opera a GQT.

Indo do simples relógio de fábrica, regulando os horários da família operária (controle direto) e passando pelo uso constante do cronômetro, da divisão racional do trabalho e especialização, desencadeando a estrutura hierárquica organizacional, as normas escritas delineadas previamente (controle estrutural); gradativamente, a organização do trabalho, aqui representada pela GQT, buscou um novo disciplinamento

da vida do trabalhador através da manipulação de “valores, crenças, representações mentais, símbolos, imagem de si, ideal do ‘eu’, identidade, etc.” (Aktouf, 2004, p.136), tendo como objetivo mobilizar os funcionários e atingindo-os na subjetividade, impedindo que eles tenham consciência da ação organizacional sobre eles, e por conseguinte, evitando que se rebelem contra a empresa (SCHMITT, 2003). Tem-se, por conseguinte, um indivíduo e sua equipe de trabalho que se submetem às exigências, regras e valores da organização, sem perceberem isso como algo coercitivo–eficiente refinamento e aprofundamento do controle difuso.

Se é correto afirmar que o êxito de uma organização depende da sua capacidade para manter o controle dos participantes, conforme observou Etzioni (1980), a GQT cumpre a contento essa função através da instrumentalização e permanente alienação do indivíduo, quer por meio da imagem da organização transformada em *locus* de aperfeiçoamento pessoal (= autocontrole); do discurso de consideração, pertencimento, envolvimento, mobilização e participação na gestão descentralizada (= controle pelos pares); da promessa do trabalho flexível, criativo, multifuncional, paradoxalmente, cada vez mais orientado para a subordinação e o enquadramento não coercitivo (=controle difuso).

REFERÊNCIAS

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

_____.Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Revista Organização e Sociedade**, v. 8, n.21, p.13-33, Maio/Agosto, 2001.

_____. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica: a síndrome do avestruz**. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDERSON, J.C. et al. *A path analytic model of a theory of Quality Management underlying the Deming management method: preliminary empirical findings*. **Decision Sciences**, v. 26, n. 5, p. 637-658, 1995.

ANTHONY, R. N. **The management of control function**. Boston, Massachusetts: The Harvard Business School Press, 1988.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). **NBR ISO 9000:** Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulários. Rio de Janeiro, 2000.

BARKER, J.R. *Tightning the iron cage: concetive control in self-managing teams.* **Administrative Science Quartely**, v. 38, p.408-437, 1993.

BERNARDO, J. **Democracia totalitária:** teoria e prática da empresa soberana. São Paulo: Cortez, 2004.

BOLTANSKI, L.; CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo.** Trad.: Ivone C. Benedetti. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2009.

BORDIEU, P. **O poder simbólico.** Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 1989.

CAMPOS, V. F. **Gerência da qualidade total:** estratégia para aumentar a competitividade da empresa brasileira. Escola de Engenharia da Universidade Federal de Minas Gerais, Fundação Christiano Ottoni, 1990.

CARVALHO DA SILVA, R. Poder invisível, formas de controle e gestão da qualidade total: o caso da Siderúrgica Riograndense. In: VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A. **Organizações, instituições e poder no Brasil.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CARVALHO, C. A. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas.** Maceió: UFAL, 1998.

CHIAPELO, E. *Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature.* **Comptabilité-Contrôle-Audit**, t. 2, v. 2, sept. 1994.

CHOI, T.Y.; EBOCH, K. *The TQM paradox: relations among TQM practices, plant performance, and customer satisfaction.* **Journal of Operations Management**, v. 17, n. 1, p. 59-75, 1998.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, J.F. (org.). **O indivíduo nas organizações – dimensões esquecidas.** São Paulo: Atlas, 1996.

CORDEIRO, J. V. B. de M. Reflexões sobre a Gestão da Qualidade Total: fim de mais um modismo ou incorporação do conceito por meio de novas ferramentas de gestão? **Rev. FAE**, Curitiba, v.7, n.1, jan./jun. 2004.

CORREDOR, P.; GOÑI, S. *TQM and performance: is the relationship so obvious?* **Journal of Business Research**, v. 64, n. 8, 2011.

COURPASSON, D. *Managerial strategies of domination – power in soft bureaucracies.* **Organization Studies**, v.21, n.1, p.141-161, 2000.

DAVIS, T.R.V. *Breakdowns in total quality management: an analysis with recommendations.* **International Journal of Management**, v. 14, p. 1322, 1997.

DAWSON, P.; PALMER, G. *Total quality management in Australian and New Zealander companies: some emerging themes and issues.* **International Journal of Employment Studies**, 1(2): 221-38, 1993.

DEMING, W.E. **Out of the crisis.** Cambridge: Cambridge University Press, 1986.

DERMER, J. *Control and organizational order.* **Accounting, Organizations and Society**, v. 13, n. 1, p. 25-36, 1988.

ETZIONI, A. *Organizational control structure.* In: MARCH, J. (Ed.). **Handbook of organizations.** Chicago: Rand McNally and Company, 1965.

_____. **Organizações modernas.** 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1980.

FARIA, J.H. **Economia política do poder:** as práticas do controle nas organizações. 1.ed. Curitiba: Juruá, v. 1, 2004.

FEIGENBAUM, A.V. **Total quality control.** 3.ed. New York: McGraw-Hill, 1983.

FLEURY, A.C.; VARGAS, N. (coords.). **Organização do trabalho:** uma abordagem interdisciplinar. São Paulo: Atlas, 1983.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir.** Petrópolis: Vozes, 1987.

GORENDER, J. *Globalização, tecnologia e relações de trabalho.* **Estudos Avançados**, 29(11), p.311-361. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-40141997000100017>.

HATCH, M. J. **Organization theory.** *Modern, symbolic and postmodern perspectives.* Oxford: Oxford University Press, 1997.

HENDRICKS, K.B.; SINGHAL, V.R. *Firm characteristics, total quality management and financial performance.* **Journal of Operations Management**, v. 19, n. 3, p. 269-285, 2001.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total: a maneira japonesa**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JERMIER, J. *Introduction: critical perspectives on organizational process*. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n.2, p.235-256, 1998.

JESUS, A. R. de. Diagnóstico do Sistema de Gestão pela Qualidade Total (GQT/ TQC/TQM) da Caraíba Metais. 2000. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)**–Escola de Administração, UFBA, Salvador.

JESUS, A. R. de; LEPIKSON, H.A. *Ten years of TQM and five years of Six Sigma Program in a metallurgical copper plant*. In: **International Working Conference TQM Advanced and Intelligent Approaches**, 5th, 2009, Belgrado. *Proceedings...* Belgrado: *Mechanical Engineering Faculty*, 2009. v. 1. p. 411-416.

JURAN, J.M. **Quality control handbook**. 3.ed. New York: McGraw-Hill, 1979.

_____. **Juran na liderança pela qualidade**. Um guia para executivos. São Paulo: Pioneira, 1990.

LEITE, F.T.; NOGUEIRA, C. E. G. Evolução de Gerenciamento pela Qualidade Total para o modelo das Organizações de Aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 22, n. 63, p. 54-68, 2006.

LEWIS, B.R.; MITCHELL, V.W. *Defining and measuring the quality of customer service*. **Marketing, Intelligence and Planning**, v. 8, n.6, p.11-17, 1990.

LIMA, M.E.A. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 29, n. 4, p. 64-72, out./dez. 1994.

_____. **Equívocos da Excelência: as novas formas de sedução na empresa**. Rio de Janeiro: Vozes, 1995.

MATTOSO, J. (org.). **A desordem do trabalho**. São Paulo: Atlas, 1996.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F.C.P.; VASCONCELOS, I. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F.C.P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. v.3, n.19, p.11-25, jul./set. 1979.

_____. **Organização e poder: empresa, Estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1986.

OUCHI, W. Markets, bureaucracies and clans. **Administrative Science Quarterly**, v.25, Mar. 1980.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

PERROW, C. **Complex organizations — a critical essay**. New York: McGraw Hill, 1986.

PETELIN, G. *Quality: a higher level of mediocrity?* **Australian Journal of Communication**, 19(2): 140-52, 1992.

PIORE, M.; SABEL, C. **The second industrial devide: possibilities for prosperity**. New York: Basic Books, 1984.

POWELL, T.C. *Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study*. **Strategic Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 15-37, 1995.

REEVES, C.; BERDNAR, D. *Defining quality: alternatives and implications*. **Academy of Management Review**, 19: 419-45, 1994.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHMITT, J.F. **Controle social, vínculo e subjetividade: estudo de caso em uma organização multinacional**. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 2003.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

_____. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2010.

SENNET, R. **A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. 6 ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SEWELL, G.; WILKINSON, B. "Someone to watch over me": surveillance, discipline and the just-in-time labour process. **Sociology**, 26(2): 271-89, 1992.

SHENAWY, E.; BAKER, T.; LEMAK, D.J. A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. **International Journal of Quality & Reliability Management**, v. 24, n. 5, p. 442-471, 2007.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro v.4, n.37, p.797–816, jul./ago. 2003.

SOLÉ, A. *La décision: production de possibles et d'impossibles*. In: **Traité d'ergonomie**. Ouvrage collectif. Paris: Editions Octares Enterprises, 1996.

SOUZA, M.C.A. **Pequenas e médias empresas na reestruturação industrial**. Brasília: SEBRAE, 1995.

SUCCESSO, E.P. **Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora e Dunya Editora, 1998.

TANNENBAUM, A. S. **Control in organizations**. New York: McGraw-Hill, 1968.

TURCHI, L.M. Qualidade total: afinal de que estamos falando? **Texto para discussão**, Brasília, v.459, 1997.

VIEIRA, M.M.F.; CARVALHO, C.A.P. Qualidade e objetivos: implicações teóricas e metodológicas para a análise das organizações. In: VIEIRA, M.M.F.; OLIVEIRA, L.M.B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

WARHURST, C. *Recognizing the possible: the organization and control of a socialist labor process*. **Administrative Science Quarterly**, June 1998. (Special issue: Critical perspectives on organizational control).

WESTPHAL, J.D.; GULATI, R.; SHORTELL, S.M. *The institutionalization of total quality management: the emergence of normative TQM adoption and the consequences for organizational legitimacy and performance*. In: **Academy of Management Proceedings**. **Academy of Management**, p. 249-253, 1996.

WILKINSON, A.; MARCHINGTON, M.; GOODMAN, J. *Total quality management and employee involvement*. **Human Resource Management Journal**, 2(4): 1-20, Summer 1992.

WOOD JR., T.; URDAN, F.T. Gerenciamento da Qualidade Total: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 6, nov./dez. 1994.

WOOD JR., T. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

ZEITHAML, V.A.; BERRY, L.L.; PARASURAMAN, A. *Communication and control process in the delivery of service quality*. **Journal of Marketing**, v. 52, p.35-48, 1988.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos:** contribuição à análise da gênese, lógica e difusão do modelo japonês. São Paulo: Anna Blume/ FAPESP, 1999.

Capítulo 5

ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS OU VIRTUALMENTE ORGANIZADAS: RUPTURA COM O MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO?

1. INTRODUÇÃO

As mudanças são variáveis presentes ao mundo moderno, onde o paradigma dominante da racionalidade científica, de caráter determinístico e rigorismo matemático, a pouco e pouco, mostra-se fragilizado em sua capacidade de justificar a pluralidade dinâmica do atual contexto histórico. Em termos organizacionais, fala-se que as mudanças atingem as organizações a ponto de elas se tornarem flexíveis por exigência, como forma de acompanhar as modificações ocorridas no ambiente (Nadler; Gerstein; Shaw, 1994).

A tecnologia da informação, segundo alguns autores, é intensamente destacada e influencia significativamente as mudanças. Ela passa a ser potencializadora de desenvolvimento, quando a adoção de novas tecnologias acontece não apenas no processo produtivo, mas também no processo de gestão das organizações (Pearce; Robinson, 1989). Todavia, outros fatores são capazes de interferir nas organizações. Segundo Hall (1984), fatores como tamanho, tecnologia, ambiente, escolha estratégica e algumas combinações, entre eles – estando a estrutura organizacional fortemente associada a eles.

Nos seus estudos, Nadler, Gerstein e Shaw (1994) reiteram a afirmação que diz ser a evolução tecnológica da informação a força que talvez, exerça isoladamente, a maior pressão sobre as empresas; sendo a estrutura organizacional vista como um meio para movimentar a informação entre as pessoas e grupos na organização, de forma a coordenar suas atividades.

Os efeitos que a tecnologia pode provocar nas estruturas das organizações têm despertado o interesse dos pesquisadores organizacionais desde os anos 1960

(Hall, 1984). Sabe-se, a partir dessas pesquisas, que ela pode provocar modificações no comportamento dos indivíduos, na facilidade de padronização das tarefas, na divisão do trabalho e na motivação, dentre outros.

Por outro lado, muitas das discussões sobre organizações e formas organizacionais se baseiam nas ideias de Weber (quadro 1 a seguir), ainda que de forma mais implícita do que reconhecidas (Clegg, 1990; Lewin; Stephen, 1993; Motta; Bresser Pereira, 1998). Em outras palavras, as organizações modernas são caracterizadas pelas dimensões da burocracia Weberiana (Clegg, 1990; Schartz, 1995).

Quadro 1 – A organização burocrática segundo Max Weber

MODELO BUROCRÁTICO WEBERIANO	CONSEQUÊNCIAS PREVISTAS	OBJETIVO FINAL
<ul style="list-style-type: none"> - Normas e regulamentos exaustivos. - Divisão do trabalho com cargos definidos. - Desempenho estabelecido por padrões e procedimentos técnicos. - Hierarquia pré-estabelecida. - Autoridade única do superior. - Seleção e promoção através de competência técnica. - Profissionalização dos participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Previsibilidade do comportamento humano. - Padronização do desempenho dos participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Máxima eficiência da organização.

Fonte: adaptado de Maximiano (2000).

As bases da burocracia na literatura contemporânea são geralmente relacionadas com o fordismo (Harvey, 1989), em que as organizações deveriam ter sua estrutura coordenada mecanicamente dentro de uma rígida hierarquia com divisões de poder e autoridade formalizada e altamente especializada, na qual os homens eram tratados como peças de engrenagens que precisavam ser rigorosamente controladas/dominadas e a circulação de informações era altamente compartimentalizada. O modelo fordista

de produção pressupunha uma nova sociedade, com diferentes percepções de conceitos de racionalidade, democracia, modernismo e populismo (Harvey, 2000).

No entanto, Weber historicamente enfatizou que as formas organizacionais não são estáticas. Mudanças nas tecnologias e condições sociais modificavam a natureza das organizações. A burocracia mostrou-se apropriada à produção em massa, mercados de massa, ambientes relativamente estáveis e metas puramente econômicas – as condições da industrialização (Lewin; Stephens, 1993). Estes aspectos ambientais permaneceram preponderantes até a crise americana dos anos 1970 (Piore; Sabel, 1984). Com a concorrência internacional da Europa e do Japão, além das revoltas dos trabalhadores devido às condições degradantes e alienadoras de trabalho, o modelo mecanicista já não atendia satisfatoriamente às exigências do mercado. Era imperativa a criação de sistemas mais dinâmicos e participativos, adequados às exigências contextuais e associados a ambientes de mudanças rápidas: os sistemas orgânicos (quadro 2 a seguir).

Quadro 2 – Sistemas mecanicistas *versus* sistemas orgânicos

SISTEMAS MECANICISTAS	SISTEMAS ORGÂNICOS
• As tarefas são bem definidas e atribuídas.	• Ajustamento contínuo e redefinição de tarefas com base no conhecimento.
• Decisões centralizadas na cúpula da empresa.	• Decisões descentralizadas.
• Comunicação e interações verticais.	• Interações e comunicações a qualquer nível, de acordo com as necessidades do processo.
• Lealdade à empresa e obediência aos superiores.	• Envolvimento e compromisso com os fins da organização como um todo.
• Hierarquia clara de controle e coordenação (burocracia).	• Sistema estratificado de acordo com o nível de conhecimento especializado (tecnocracia).

Fonte: Burns e Stalker (1975).

Nos sistemas mecanicistas (burocráticos) há uma crença de que sempre há uma melhor forma de realizar um trabalho, uma melhor forma de gerenciar os empregados e um jeito mais adequado de se organizar as tarefas. Sua filosofia é a racionalidade, a lógica do ato em si, estando a eficiência acima de tudo nas organizações (McGill; Slocum, 1995). Já nos sistemas orgânicos é importante que os elementos da organização sejam capazes de questionar a propriedade daquilo que

estão fazendo e modifiquem sua ação para levar em conta novas situações (Morgan, 1996). Verifica-se ainda, o quanto a transição de sistema mecanicista para o sistema orgânico sofreu influência do conhecimento científico e técnico a reorientarem suas estruturas e processos no sentido de permitirem determinada vantagem competitiva. Como exemplo, é possível mencionar o papel das tecnologias de informação e comunicação (TICs) nas organizações.

Os novos processos de trabalho ficaram conhecidos como pós-fordismo. Ele se desenvolveu em paralelo aos conceitos de relações humanas. Não há uma definição exata para esse novo modelo predominante de trabalho, sendo possível identificar alguns de seus atributos (Heloani, 1996; Goldsby, 1998):

- * Tentativa de propiciar um maior grau de autonomia aos trabalhadores.
- * Descentralização do processo decisório.
- * Diminuição dos níveis hierárquicos.
- * Desenvolvimento de mecanismos de controle mais sutis que visam difundir dependência do trabalho em relação ao capital.
- * Valores culturais baseados em abertura, cooperação, aprendizagem e trabalho em equipe.

A partir do exposto, a presente revisão de literatura busca verificar de que forma as organizações virtuais ou virtualmente organizadas poderiam constituir uma ruptura com o modelo burocrático weberiano. Além dessa introdução, o capítulo apresenta na sequência as seguintes seções: a metodologia utilizada; a teoria da estruturação de Giddens (1989); mudança organizacional e teoria institucional; organizações virtuais ou virtualmente organizadas; novas formas organizacionais e a racionalidade orientadora da ação organizacional. Na seção 7 são desenvolvidas algumas considerações finais.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICAS

A análise desenvolvida neste capítulo busca, através de uma extensa revisão literária das últimas quatro décadas e tendo por referência o trabalho de Machado-da-Silva e Dellagnelo (2000); verificar se as organizações virtuais ou virtualmente organizadas, como formas organizacionais que apresentam como base as TICs;

poderiam representar uma ruptura como o modelo burocrático de organização. Assim, o presente estudo caracteriza-se por ser predominantemente qualitativo, do tipo descritivo-interpretativo, tendo como unidade de análise, a organização.

3. A TEORIA DA ESTRUTURAÇÃO

É possível observar, na literatura sobre tecnologia da informação, comércio eletrônico, organizações virtuais ou virtualmente organizadas, uma ênfase demasiada em seus aspectos tecno-revolucionários e, até certo ponto, uma fé cega no seu poder de transformar o mundo e as organizações – uma nova espécie de panaceia para os problemas estruturais da humanidade. Porém, uma dose certa de senso crítico é recomendada para evitar análises precipitadas e impulsivas.

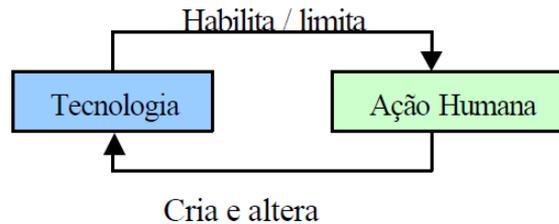
Para a teoria da estruturação de Giddens (1989) existe uma interdependência da ação humana e da estrutura social. A primeira não é mais vista funcionalmente como determinada pela situação, sendo os fatores materiais determinantes desta; mas sim, como um *durée*, um fluxo contínuo de conduta à semelhança da cognição. Por sua vez, a estrutura social deixa de ser entendida como uma padronização das relações sociais, um “arcabouço” da organização, externo à ação humana e restringindo-a unilateralmente e passa a ser visualizada como um meio de interação e construção social; fornecendo o elo das práticas nos sistemas sociais e tanto constringendo quanto habilitando a ação humana através de três configurações: a estrutura de significado, a estrutura de dominação e a estrutura de legitimação.

Apesar do exposto acima, detecta-se no senso comum uma passividade em aceitar o determinismo tecnológico como algo que modela a sociedade, mas não é reciprocamente modelada por ela. É como se uma inovação tecnológica fosse criada em laboratório, hermeticamente fechado da realidade antropsicomultisociocultural das complexas relações humanas, pelo mago solitário (o cientista) e tivesse que ser aceita inequivocamente (como certa e maravilhosa) por todos, devido à crença na soberania da ciência sobre todas as coisas e todos os homens. Para Rodrigues Filho e Silva (2001, p.7) é preciso considerar a **dualidade da tecnologia** (figura 1): “a tecnologia é criada e modificada pela ação humana e ainda é, também usada pelo homem para realizar alguma coisa. Assim podemos dizer que:

* a tecnologia é tanto objetiva (fisicamente construída por atores trabalhando num contexto particular social e histórico) quanto subjetiva (socialmente construída pelos atores através dos significados atribuídos a ela);

* a tecnologia, uma vez construída, tende a se tornar reificada e perde a sua conexão com os atores que a construíram e deram-na significado”.

Figura 1 – Dualidade da tecnologia



Fonte: Rodrigues Filho e Silva (2001)

A menção da teoria da estruturação neste capítulo objetiva esclarecer que as TICs nas organizações são construções sociais elaboradas através de processos sociais de design, desenvolvimento e manutenção. Dessa forma, sua configuração, funcionalidade e operabilidade refletem os interesses, os valores, os recursos, as habilidades das pessoas que as constroem. Elas não são construções neutras, objetivas ou independentes, ao contrário são dinâmicas porque seus usuários, criadores ou agentes reguladores sofrem a influência de forças competitivas, institucionais, políticas, culturais e ambientais. Orlikowski e Gash (1994) acreditam ser de fundamental o entendimento do modo como as pessoas interpretam a tecnologia, para melhor entender sua interação com esta tecnologia. As autoras propuseram um modelo conceitual que auxilia o entendimento das “suposições, expectativas e conhecimento que as pessoas têm sobre tecnologia” e a qual denominaram molduras tecnológicas (*technological frames*) ou interpretações da tecnologia de grupos-chaves de uma organização (Orlikowski; Gash, 1994, p. 175). Neste modelo, os esquemas interpretativos e as ações dos atores sociais são inter-relacionados num contínuo dialético: os esquemas interpretativos geram a ação, sendo influenciados por novas experiências ou reflexões, que levam a uma ação subsequente.

4. MUDANÇA ORGANIZACIONAL E TEORIA INSTITUCIONAL

A necessidade a adaptação das organizações diante das mudanças no cenário mundial têm instigado muitos pesquisadores a tentarem explicar o motivo que de fato leva as organizações a mudarem. Como consequência, várias abordagens foram desenvolvidas pelos teóricos e práticos das organizações, justificando o alerta de Motta (1999), segundo o qual alguns desses modelos e teorias são considerados apenas modismos pelo fato de não apresentarem uma base teórica consistente, falseando a realidade que se busca conhecer, caracterizando-se por pensamentos teóricos fragmentados, pouco sistematizados, sem lógica ou coerência.

Segundo Wilson (1992) as abordagens podem ser classificadas em três tipos: a) abordagem comportamental, baseada na psicologia social e interpessoal; b) abordagem estrutural, que trata dos desenhos organizacionais, ligações e funcionamento das relações entre as organizações e o ambiente; e c) abordagem cultural, enfatizando o clima organizacional, e com as ideologias e as crenças predominantes na organização. Ainda segundo autor, a mudança organizacional, como um processo contínuo e dinâmico, pode ser analisada de duas formas: a mudança planejada e a mudança emergente.

A mudança planejada, de acordo com Wilson (1992), envolve a elaboração de estratégias que objetivam o alcance de um estado futuro desejado na organização, considerando as variáveis existentes como previsíveis e controláveis. Uma das maiores críticas a esta forma de análise reside na imprevisibilidade do ambiente. Para o processo de mudança emergente, a mudança organizacional está baseada na visão de organizações como sistemas abertos, atribuindo-se relevância ao elemento ambiente na análise.

Machado-da-Silva *et. al.* (2000) afirmam que o processo de mudança estratégica não deve ser analisado unicamente de forma racional, mas também de forma cognitiva. Isto se deve ao fato de o processo de decisão estratégica ser definido por uma pessoa, ou grupo de pessoas, que interpretam os problemas existentes segundo uma série de valores e crenças responsáveis pela sua forma individual de ver a realidade (esquemas interpretativos) e decidir.

Greenwood e Hinnings (1996) mencionam a interação entre a dinâmica intraorganizacional e a dinâmica do contexto institucional como elementos de mudança organizacional, ou seja, como os “comportamentos organizacionais” são respostas não somente a pressões do mercado como também as pressões institucionais, como por exemplo, as pressões de agências reguladoras como o Estado e órgãos profissionais, as inovações de empresas líderes, etc. Para os autores, a compreensão das respostas organizacionais às prescrições institucionais conduz à definição de organizações como “entendidas heterogêneas compostas por grupos funcionalmente diferenciados em busca de objetivos e fomentando seus interesses” (Greenwood; Hinnings, 1996).

Segundo esse aspecto, a teoria institucional não é usualmente considerada como uma teoria de mudança organizacional, mas sim uma explica a similaridade (isomorfismo) e estabilidade organizacionais dentro de certos campos organizacionais, ou seja, como através dos processos coercitivos, normativos e miméticos os ambientes institucionais são mantidos (DiMaggio; Powell, 1983). A teoria institucional enfatiza que os ambientes organizacionais “(...) são caracterizados pela elaboração de regras e procedimentos aos quais as organizações individualmente precisam se adequar se querem adquirir apoio e legitimidade(...)” (Scott; Meyer, 1983, p.149).

DiMaggio e Powell (1991) em sua avaliação quanto ao desenvolvimento dos estudos de adaptação e mudanças organizacionais, distinguem o velho institucionalismo do novo institucionalismo (neoinstitucionalismo). O quadro 3 a seguir apresenta alguns pontos de diferenciação.

Quadro 3 – Velho institucionalismo versus novo institucionalismo

VELHO INSTITUCIONALISMO	NOVO INSTITUCIONALISMO
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na organização individual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na organização como elemento de um setor específico (campo organizacional).
<ul style="list-style-type: none"> • Alguns temas centrais: influência, aliança, valores competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Importância da legitimidade.
<ul style="list-style-type: none"> • Estruturas de poder e informalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delineamento de campos organizacionais.
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase na interação entre ambiente e organização através do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase em fatores cognitivos.

Fonte: adaptado de Greenwood e Hinnings (1996).

4.1 O AMBIENTE TÉCNICO E O AMBIENTE INSTITUCIONAL

Talvez uma das maiores contribuições dos teóricos institucionais para o estudo das organizações seja o conceito de ambiente, o qual saiu de uma categoria residual para uma posição de destaque. Independentemente da forma organizacional (fisicamente estabelecida ou virtual), o funcionamento das organizações deve ser analisado em concordância com as transações contínuas com o seu ambiente específico e, a partir de dois tipos de ambientes distintos: o ambiente técnico e o ambiente institucional. Para Scott (1991), a clara distinção entre ambiente institucional e o ambiente técnico proporcionou um grande progresso científico.

Meyer e Scott (1983) argumentam que o ambiente técnico envolve tecnologias complexas e trocas de produtos ou serviços em um contexto de mercado onde o controle eficiente e eficaz dos processos de trabalho, além da ênfase em questões econômicas, gera recompensas para as organizações. Já o ambiente institucional, conforme os autores mencionados, caracteriza-se pela elaboração de regras e valores socialmente aceitos e, aos quais as organizações precisarão se adequar, caso pretendam receber suporte e legitimidade do ambiente. O quadro 4 a seguir sintetiza as principais diferenças entre o ambiente técnico e o ambiente institucional.

Quadro 4 – Perspectiva do ambiente técnico *versus* o ambiente institucional

DIMENSÕES RELEVANTES	AMBIENTE TÉCNICO	AMBIENTE INSTITUCIONAL
Contexto ambiental	Mercado.	Político e legal.
Fator de demanda chave	Recursos.	Legitimidade.
Tipo de pressão	Competitiva.	Coercitiva, mimética e normativa.
Constituintes-chave	Fontes de fatores de produção escassas.	Estado, agências e associações profissionais.
Mecanismos de controle externo	Troca crítica de dependências.	Regras, regulamentações, inspeções.
Fatores do sucesso organizacional	Aquisição e controle de recursos críticos.	Conformidade às regras e normas institucionais.

Fonte: adaptado de Oliver (1997, p.102).

5. ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS OU VIRTUALMENTE ORGANIZADAS

Formas organizacionais constituídas tendo como base as TICs podem ser rastreadas desde meados dos anos 1980, período quando estas tecnologias foram sendo disseminadas no cenário organizacional mundial. Estas organizações receberam uma pluralidade de denominações, como adhocracia, tecnocracia, mercado interno, eterarquia, organização do conhecimento conectada, organização virtual, rede organizacional e organização pós burocrática ou pós moderna. Ainda que existam diferenças relativas entre essas perspectivas no que concerne à descrição da dinâmica estrutural destas formas organizacionais emergentes, há um ponto de convergência: o papel indispensável das tecnologias de informação e comunicação no delineamento das organizações na era da informação (Fulk; DeSanctis, 1995).

A organização cujos processos e estrutura estão sendo mais amplamente reconfigurados pelo uso intensivo das TICs são chamadas organizações virtuais ou virtualmente organizadas. Daí o grau em que uma organização usa em maior intensidade esta tecnologia para realizar negócios, interagir com os clientes externos ou internos e operar como um todo determina o seu grau de virtualidade. Dentro dessa perspectiva, toda organização pode ser enquadrada em um *continuum* de “virtualidade organizacional”, cujos extremos apontam para organizações não virtuais ou pouco virtualizadas em um extremo e organizações altamente virtualizadas no ponto oposto do *continuum*. É importante ressaltar que não existe uma organização totalmente virtualizada porque sempre haverá uma base tecnológica a lhe dar suporte (Cano et. al., 2000).

Ao lado do termo organização virtual ou virtualmente organizada é possível encontrar duas outras expressões comumente usadas na linguagem corrente:

1. Virtualidade. A palavra virtual origina-se do latim medieval *virtualis*, que por sua vez deriva de *virtus*, significando força, potência. De acordo com Lévy (1996), virtual é o que existe em potência e não em ato. O virtual possui a potencialidade para se atualizar sem passar à concretização efetiva ou formal. O uso da palavra virtual tem sido usada como vários entendimentos, para designar diversas coisas: escola virtual, biblioteca virtual, museu virtual, escritório virtual, etc. No centro deste redemoinho semântico está a OV – Organização Virtual (Davidow; Malone,

1993; Byrne; Brandt, 1993; Bjur; Caravantes, 1994; Davenport, 1995; Skyrme, 1995; Ridout, 1997; Thompson, 1997).

2. Espaço cibernético. Muitas vezes o espaço cibernético é confundido com a Internet. Entretanto, a Internet é tão somente o melhor e mais conhecido exemplo de ciberespaço. Outras redes, de defesa, corporativa, etc., também são exemplos de ciberespaços. Algumas das principais características do ciberespaço, que apresenta muitas propriedades que se entrelaçam e interagem, valem ser evidenciadas. Destaca-se que o ciberespaço facilita o acesso a informações, possuindo linguagens próprias, permite o sincronismo temporal de comunicação, viabiliza a modularidade no atendimento do mercado, permite o teletrabalho humano e multiplicação da produção. No ciberespaço a distância é desprezível e, conseqüentemente, o tempo de acionamento de processos é desprezível, além do que os custos de transporte de informações e produtos tendem a zerar (Cano, 2000).

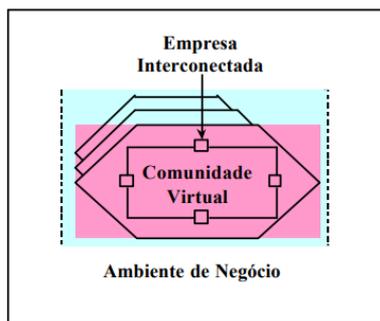
Para Ticoll, Lowy e Kalakota (1998) o novo modelo de empresa no ciberespaço é formado por três camadas, conforme na figura 2 e assim descritas:

* **A empresa em rede.** Unidade funcional básica de um ambiente de negócios incluindo estratégias digitais para desenvolver produtos e serviços e criar novos relacionamentos.

* **A comunidade.** Conjunto comum de participantes com interesses específicos que juntos atuam dentro do ambiente de negócios.

* **O ambiente de negócio.** Contexto global no qual as empresas realizam suas operações, composto pelas comunidades.

Figura 2 – Novo modelo de empresa



Fonte: Ticoll, Lowy, Kalakota (1998).

5.1 A ESTRUTURA DAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS

Vários fatores influenciaram a emergência destas novas formas organizacionais, entre eles, vale a pena citar as mudanças ambientais, as limitações das organizações integradas verticalmente e da empresa isolada de sua realidade institucional e, por último, as características da tarefa.

Para os autores contingenciais, as mudanças nas formas de organizar são consequência das mudanças ambientais, o que levou Emery e Trist (1973) a identificarem quatro tipos de textura ambiental, partindo de um ambiente simples e estático para um ambiente de intenso dinamismo e variação. Neste contexto é importante salientar o papel das TICs a facilitarem a transferência de informações que alimentam o processo de comunicação, considerado em certo sentido, como fator estruturante das novas formas organizacionais.

A tendência para a eliminação das restrições espaço-temporais nas organizações virtualmente organizadas, em função das TICs, pode levar a um desenvolvimento de padrões diferenciados de coordenação e interação organizacionais. Fica o questionamento até que ponto o abandono destas restrições efetivamente gera novos arranjos estruturais? Parece que ainda faltam evidências empíricas que possam responder adequadamente a esta questão.

Nas organizações virtuais é clara a tendência à diminuição da diferenciação hierárquica e da centralização. Isto poderia induzir a uma conclusão de ruptura com o modelo burocrático weberiano. Tal não acontece porque nestas formas organizacionais são encontrados mecanismos específicos de formalização usados para padronizar a ação dos empregados, possibilitando uma maior previsibilidade do comportamento organizacional.

Sobre a tão falada flexibilidade do trabalhador do conhecimento (teletrabalho humano) e a “liberdade” na tomada de decisões nas empresas virtualmente organizadas, tem-se que considerar: a) as regras de decisão, ou seja, até onde e de que modo o funcionário pode decidir por si mesmo é configurado em procedimentos operacionais elaborados pela cúpula gerencial e b) o fato de se “trabalhar para a empresa sem ter que estar fisicamente presente na empresa” não isenta o funcionário de ser avaliado em

função de suas ações e as suas decisões se adequarem corretamente aos procedimentos gerais elaborados para o alcance dos objetivos organizacionais.

Weber já havia sugerido que uma análise organizacional adequada sempre toma a forma de uma análise cultural (Weber apud Clegg, 1994). Os valores atuam de forma central ainda quando em torno de organizações edificadas sob a ótica da racionalidade econômica, a qual é a especificação formal de valores característicos de uma época. O que leva Clegg (1994) a sustentar que os valores são a base da racionalidade econômica.

No aspecto operacional, é a cultura que possibilita uma mudança na natureza do controle organizacional, passando do foco em regras relacionadas à tarefa para regras comportamentais – caminho este trilhado, nos últimos anos, tanto pela maioria das empresas quanto pelas organizações virtuais. Esta mudança ou processo de habilitação comportamental é obtido nas práticas organizacionais voltadas à socialização que estimulam conformidade, comprometimento, lealdade e internalização das normas organizacionais; e cujo início acontece no desenvolvimento da declaração de visão e missão organizacionais, elaborada pelos dirigentes e visando guiar os processos decisórios e as ações diárias dos funcionários.

Sob essa perspectiva, a cultura aumenta sua eficácia por fortalecer a formalização e centralização de autoridade de uma maneira não explícita. Daí ser fácil compreender a cultura como uma prática disciplinar conforme definida por Foucault (apud Barker e Cheney, 1994). Para o autor mencionado, as práticas disciplinares representam um crescente esforço racionalizante, cujo fim é o de normatizar e controlar a ação individual e coletiva nas organizações – representando uma poderosa força de controle não explícito na vida organizacional. Foucault defende que a disciplina serve para obscurecer a dinâmica do poder nas interações sociais. “O poder é tolerável apenas quando este mascara uma parte substancial de si mesmo. Seu sucesso é proporcional a sua habilidade de esconder seus próprios mecanismos” (Foucault apud Barker e Cheney, 1994, p.27).

5.2 O PROCESSO DE INSTITUCIONALIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES VIRTUAIS OU VIRTUALMENTE ORGANIZADAS

Em termos gerais, o processo de institucionalização seria as ações adotadas de um ator ou grupo de atores que se tornaram em comportamentos habituais a fim de resolver problemas recorrentes. Estes comportamentos são considerados habituais quando em resposta a estímulos particulares, são evocados com um mínimo de esforço de tomada de decisão por parte dos atores. Tolbert e Zucker (1998) identificaram três estágios no processo de institucionalização:

1-) Habitualização. “Em um contexto organizacional, o processo de habitualização envolve a geração de novos arranjos estruturais em resposta a problemas ou conjuntos de problemas organizacionais específicos, como também a formalização de tais arranjos em políticas e procedimentos de uma dada organização, ou um conjunto de organizações que encontrem problemas iguais ou semelhantes. Esses processos resultam em estruturas que podem ser classificadas como um estágio de pré-institucionalização” (Tolbert; Zucker, 1998, p.206).

2-) Objetificação. Estágio que acompanha a difusão da estrutura, na busca de um status mais permanentes e disseminado; “(...) envolve o desenvolvimento de certo grau de consenso social entre os decisores da organização a respeito do valor da estrutura, e a crescente adoção pelas organizações com base nesse consenso” (Tolbert; Zucker, 1998, p.207).

3-) Sedimentação. Compreende a institucionalização total, isto é, o apoio na continuidade histórica da estrutura, em particular, na sua sobrevivência pelas várias gerações de membros da organização. “A sedimentação caracteriza-se tanto pela propagação, virtualmente completa, de suas estruturas por todo o grupo de atores teorizados como adotantes adequados, como pela perpetuação de estruturas por um período consideravelmente longo de tempo” (Tolbert; Zucker, 1998, p.209).

A partir do que foi exposto acima, poder-se-ia inferir que as organizações virtuais ou virtualmente organizadas se encontram no estágio de pré-institucionalização, ou de habitualização porque suas estruturas tendem a se apresentar relativamente menos permanentes; falta algum consenso social entre os atores destas organizações,

e não há a perpetuação de suas estruturas devido a sua característica de brevidade histórica. Certamente futuras pesquisas empíricas melhor embasarão tais afirmativas.

6. NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS E A RACIONALIDADE ORIENTADORA DA AÇÃO ORGANIZACIONAL

Prosseguindo na análise a respeito da possibilidade de novos modelos organizacionais, tais como as organizações virtuais ou virtualmente organizadas, questionando se elas representam uma ruptura com o modelo burocrático de organização, torna-se preciso considerar o conceito de racionalidade, sem dúvida um dos componentes mais importantes do pensamento weberiano (Kalberg, 1980). Segundo Mouzelis (1969), é a racionalidade que liga todas as características descritas no modelo ideal weberiano, dando ao constructo, toda lógica e consistência. Para Weber (1994), as diferentes formas organizacionais presentes na realidade social são explicadas pela predominância do uso específico de racionalidades, as quais referem-se aos processos mentais que orientam as ações dos indivíduos no contexto social. Quatro são os tipos de racionalidade apresentados no trabalho de Weber:

a) A racionalidade prática. Relacionada ao modo de vida, em que a atividade é considerada quanto ao seu aspecto de interesses individuais, eminentemente práticos e egoísticos.

b) A racionalidade teórica. Ligada ao domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos, isto é, todo resultado do processo cognitivo abstrato em expansão denota uma racionalidade teórica.

c) A racionalidade substantiva. Voltada para a ação, mas ao contrário da racionalidade formal, tem como base orientadora os valores.

d) A racionalidade formal. Como referencial à ação humana, explica como se dá a aplicação de regras, leis e regulamentos institucionalizados em certos contextos, com base no cálculo utilitário das consequências e no estabelecimento de relações meio-fim. É formada pelos elementos eficácia, previsibilidade, quantificação, controle mediante a substituição de mão de obra por tecnologia.

Portanto, infere-se um novo modelo organizacional como ruptura com o modelo burocrático weberiano quando a racionalidade substantiva for predominante em

suas práticas, Uma vez mais, ressalta-se a falta de subsídios empíricos e contribuições efetivas da academia quanto à possibilidade de ruptura do modelo.

Para Machado-da-Silva e Dellagnelo (2000) “a consideração do tipo de racionalidade parece ser o componente fundamental para a efetiva verificação de ruptura das novas formas organizacionais relativamente às organizações burocráticas. O uso de uma perspectiva apenas operacional, conforme enfatizado por Clegg (1994), seria parcial no tratamento do assunto”. Contudo, é evidente na literatura gerencial, justamente a ênfase em aspectos operacionais tais como a necessidade de flexibilidade do trabalho, frente a um novo contexto institucional; a preocupação com os clientes; o trabalho em equipe; a multifuncionalidade ou polivalência dos empregos, as alianças estratégicas etc. Em cada um destes aspectos, o tipo de racionalidade predominante é a do cálculo utilitário das consequências das ações organizacionais, isto é, a racionalidade formal.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O discurso pós-modernista na análise organizacional de novas formas organizacionais reconhecidas pela flexibilidade, segmentação de mercados, equipes multifuncionais de “trabalhadores do conhecimento”, redes organizacionais; em princípio pode conduzir à ideia de ruptura com a burocracia. Ainda que as TICs mostrem uma tendência a flexibilizar a burocracia, é marcante na ação organizacional o cálculo utilitário das consequências ou dos interesses; os mecanismos de controle, ainda que não explícitos, dos comportamentos organizacionais; a busca da produtividade através do trabalho especializado etc. Em outras palavras, a predominância da racionalidade formal a orientar as ações dos indivíduos nas organizações e no contexto social.

Nas organizações virtuais ou virtualmente organizadas não poderia ser diferente. A estratégia racional de virtualização organizacional, onde há certa diminuição da rigidez das comunicações burocráticas subordinadas à cadeia hierárquica, não necessariamente significa o afastamento das diretrizes burocráticas de centralização e formalização – antes representa uma reconfiguração das mesmas para uma maior

flexibilidade e competitividade, sem, contudo, introduzir mudanças significativas na estrutura e na cultura organizacional.

Ainda é grande a carência de estudos empíricos que venham a desbancar a burocracia como representante da lógica de mercado e, efetivamente identificar formas organizacionais que possam ser consideradas pós-modernas, ou até mesmo uma sociedade pós-industrial caracterizada principalmente pelo setor de serviços em substituição à produção industrial; da queda do modelo de produção industrial; da queda do modelo de produção e consumo em massa e a descentralização organizacional (Thompson, 1993). Para o autor citado, “esta não é a primeira vez que a burocracia é declarada morta, e as evidências não são muito melhores nesta ocasião, como podemos verificar quando algumas das características básicas das organizações burocráticas são examinadas” (p.190).

Mas fica uma dúvida: o fato de se viver numa sociedade moderna industrial onde são enfatizados os sistemas de conduta de ação racional com propósito, ou seja, “o fazer alguma coisa movido exclusivamente pelo objetivo de obter um resultado” – não seria conceber o ser humano apenas como uma criatura capaz do cálculo utilitário de consequências, onde o mercado é o modelo de acordo com o qual sua vida associada deveria organizar-se? Em outras palavras, não é limitar a natureza humana a uma função meramente sensorial, como o animal instintivo que busca o alimento diário, uma vez que a existência acaba por se resumir a manter o aparelho biológico em bom funcionamento? De nada servem, por não constituírem uma relação premeditada de interesse (formal), a literatura, as artes, a música? E o exemplo de personalidades históricas humanas dotadas de abnegação e esforço incansáveis (verdadeiramente desinteressados) no serviço ao bem estar do próximo a desafiarem frontalmente qualquer lógica utilitária?

REFERÊNCIAS

BARKER, J.; CHENEY, G. The concept and practices of discipline in contemporary organizational life. **Communication Monographs**, v.61, p.19-43, 1994.

BJURN, W.; CARAVANTES, G.R. **Reengenharia ou readministração?** Porto Alegre: AGE Editora, 1994.

- BURNS, T.; STALKER, G.M. The management of innovation. In: TOSI, H. **Theories of organizations**. Chicago: St. Clair Press, p.99-104, 1975.
- BYRNE, J.A.; BRANDT, R. The virtual Corporation. **Business Week**. Feb. 8, p.99-103, 1993.
- CANO, C.B.; BECKER, J.L.; JÚNIOR, E.S. O processo de virtualização das organizações: um estudo de casos no setor livreiro. In: XXIV Encontro Nacional da ANPAD, 2000. Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina: 2000.
- CANO, C.B. Modelo para análise de organizações que operam no espaço cibernético. Porto Alegre: **Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS**, 2000.
- CLEGG, S. Weber and Foucault: social theory for the study of organizations. **Organizations**, v.1, n.1, p.149-178, 1994.
- _____ **Modern organizations**. London, Sage, 1990.
- DAVENPORT, T. The virtual and the physical. **CIO Magazine**, nov. 1995.
- DAVIDOW, W.; MALONE, M.S. **A corporação virtual**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DI MAGGIO, P.J.; POWELL, WW. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, 48:147-160, 1983.
- EMERY, F.E.; TRIST, E.L. The casual texture of organizational environments. In: STORM, J.S.J. **Tomorrow's organizations: challenges and strategies**. Glenview, III: Scott, Foresman, p.141-150, 1973.
- FULK, J.; DESANCTIS, G. Electronic communication and changing organizational forms. **Organization Science**, v.6, n.4, p.337-349, 1995.
- GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- GOLDSBY, M.G. New organization forms: an examination of alienation and ideology in the postindustrial workplace. **Tese de Doutorado. Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University**. Virginia, 1998.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C.R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, 21(4): 1022-1047, 1996.

HALL, R.N. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Edições Loyola, 2000.

_____. **The condition of postmodernity**. Oxford, Blackwell, 1989.

HELOANI, R. **Organização do trabalho e da administração: uma visão multidisciplinar**. 2 ed. São Paulo: Cortez, 1996.

KALBERG, S. Max Weber's types of rationality: cornerstone for the analysis of rationalization processes in history. **American Journal of Sociology**, v.85, n.5, p.1145-1179, 1980.

LÊVY, P. **O que é virtual**. São Paulo: Editora 34, 1996.

LEWIN, A.; STHEPHENS, C. U. Designing postindustrial organizations: combining theory and practice. In: HUBER, G.; GLICK, W. (eds). **Organizational change and redesign**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; FONSECA, V.S.; FERNANDES, B.H.R. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S.B.; CUNHA, M.P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas – uma coletânea luso-brasileira**. São Paulo: Iglu, 2000.

MACHADO-DA-SILVA, C.L.; DELLAGNELO, E.L. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: XXIV Encontro Nacional da ANPAD, 2000, Florianópolis. **Anais...** Santa Catarina: 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MCGILL, M.E.; SLOCUM, J.W.JR. **A empresa mais inteligente: como construir uma empresa que aprende e se adapta às necessidades do mercado**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística – Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1995.

MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. Centralization and legitimacy problems of local government. In: MEYER, J.W.; SCOTT, W.R. **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage Publications, 2983.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F.C.P.; BRESSER PEREIRA, L.C. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MOUZELIS, N.P. **Organization and bureaucracy: an analysis of modern theories**. Chicago, Illinois; Aldine Publishing Company, 1969.

NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. **Arquitetura organizacional – a chave para a mudança empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

OLIVER, C. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the canadian construction industry. **Journal of Management Studies**. 34:1. January, 1997.

ORLIKOWSKI, W.J.; GASH, D.C. Technological frames: making sense of information technology in organizations. **ACM Transaction on Information Systems**, v.12, n.2, p.174-207, April, 1994.

PEARCE, II, J.A.; ROBINSON, R.B.JR. **Management**. New York: Random House, p.95-110, 1989.

PIORE, M.J.; SABEL, C.F. **The second industrial divide**. New York: Basic Books, 1994.

RIDOUT, R. The virtual IT organization [on-line]. Disponível na internet via www. URL: <http://www.techweb.com/se/directlink/cgi?iwk19970922s0044>.

RODRIGUES FILHO, J.; ALPES DA SILVA, K.O. A teoria da estruturação na construção social da tecnologia – um estudo de implementação da intranet. **Revista de Administração Pública**, 2001.

SCHARTZ, H.S. Book review. **Academy of Management Review**, v.2, n.1, p.215-221, 1995.

SCOTT, W.R. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W.W.; DIMAGGIO, P.J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.

SCOTT, W.R.; MEYER, J.W. **The organizational of societal sectors in organizational environments: ritual and rationality**. Beverly Hills, CA: Sage, 1983.

SKYRME, D. The networked organization [on-line]. Disponível na internet via www. URL: [http://www.skyrme.com/insights/1 network](http://www.skyrme.com/insights/1_network).

STONER, J.A.F.; FREEMAN, E.R. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

SZILAGYI JR., A.D.; WALLACE JR., M.J. **Organizational behavior and performance**. 5 ed. Harper Collins, 1990.

THOMPSON, P. Virtual office. Defense Advanced Research Projects Agency, 1997 [on-line]. Disponível na internet via www. URL: <http://www.objs.com/survey/vv.htm>.

THOMPSON, P. Postmodernism: fatal distraction. In: HASSARD, J.; PARKER, M. **Postmodernism and organizations**. London: Sage Publications, 1993.

TICOLL, D.; LOWY, A.; KALAKOTA, R. Joined at the bit: the emergency of the e-business community. In: TAPSCOTT, D.; LOWY, A.; TICOLL, D. **Blueprint to the digital economy: creating wealth in the era of e-business**. New York: Mc Graw-Hill, 1998.

TOLBERT, P.S.; ZUCKER, L.G. A institucionalização da teoria institucional. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

WANT, J.H. Managing change in a turbulent business climate. **Management Review**, p.38-41, nov. 1990.

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, v.1, 1991.

WILSON, D.C. **A strategy of change**: concepts and controversies in the management of change. London: Routledge, p.1-47, 1997.

Capítulo 6

A LITERATURA POP-MANAGEMENT COMO PRÁTICA DE ESPETACULARIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES

1. INTRODUÇÃO

Por volta da década de 1970 do século XX, acreditava-se que o mundo organizacional seria predominantemente exercido pelas grandes corporações, graças ao modelo de desenvolvimento industrial apoiado na massiva produção em série. Contudo, a crise econômica naqueles tempos, demandou das grandes organizações, processos de enxugamento de suas estruturas, divisão dessas estruturas em unidades menores, além da terceirização de algumas atividades (Terence, 2002). Todo esse esforço objetivou o aumento da flexibilidade, a diminuição dos custos, bem como a diminuição da burocracia que impedia a inovação (Motta, 2000).

Acontece que essas mudanças organizacionais nas complexas sociedades contemporâneas precisaram da contribuição do trabalho dos gestores os quais desempenhavam, nos sistemas hierarquizados das empresas, significativo papel nos processos decisórios e, por conseguinte, eram capazes de regular a própria dinâmica dessas sociedades hodiernas (Willmott, 1984). Assim, as fusões e aquisições, capazes de agitar o mercado com a configuração de novas organizações, as frequentes modificações nas estruturas organizacionais, a progressiva aceitação da produção flexível, além do desenvolvimento e formatação de mecanismos de controle cada vez mais subjetivos e sutis; tudo isso, desencadeou discussões, tanto na mídia de negócios quanto no meio acadêmico, acerca das competências e práticas dos gestores que refletiam a ideologia gerencial de busca por sobrevivência e vantagem competitiva.

Aqui, Bendix (1956) como um dos pioneiros no que se refere ao estudo da ideologia gerencial, criticou a crescente preocupação dos gestores com os aspectos sócio psicológicos, os quais podiam representar um fator de poder de manipulação. Posteriormente, Barley e Gideon (1992) consideraram essa questão inserida no

contexto de um discurso gerencial elaborado desde 1870 que vem sendo alternado por ondas de retórica racional e normativa: primeiro, a melhoria industrial (1870–1900); segundo, a onda da administração científica (1900 – 1923); terceiro, o capitalismo de bem estar e relações humanas (1923 – 1955); quarto, a onda de racionalismo sistêmico (1955-1980) e, quinto, cultura organizacional (1980 – presente).

Acontece que esse discurso gerencial ao invés de apresentar como melhor aperfeiçoar os três papéis gerenciais, quais sejam o interpessoal, o informacional e o decisório (Mintzberg, 1990); ou ainda como minimizar jornadas fragmentadas permeadas por comunicações verbais e trabalhos facilmente interrompidos (Carlson, 1951), além dos aspectos de brevidade, variedade e muitas vezes a superficialidade do trabalho gerencial (Mintzberg, 1973); tem disseminado uma visão que alimenta a próspera indústria do management, na qual predominam as promessas de soluções milagrosas, fáceis e rápidas, via modelos gerenciais elaborados de forma espetacular, acrítica e, posteriormente, descartados como panaceias gerenciais, tendo um ciclo de vida extremamente curto (Micklethwait; Wooldridge, 1998; Wood Jr., 2001; Mendes, 2004). Eis a literatura pop-management ou literatura popular de gestão, materializada nas narrativas encontradas na linguagem midiática de artigos, livros, casos de sucesso (normalmente, histórias sobre as grandes empresas norte-americanas) e também das receitas prontas, do tipo, os dez passos para vencer (Wood Jr.; Paula, 2006). A partir do exposto, o presente ensaio busca compreender de que forma a literatura pop-management, a partir de suas práticas de gestão, contribui para a espetacularização do trabalho gerencial nas organizações.

2. O TRABALHO DOS GESTORES

Compreendendo as organizações como locais nos quais se pode estabelecer identificações, vínculos, angústias, ambivalências e prazeres (Freitas, 2013); além de constituírem um sistema simbólico, cultural e imaginário (Enriquez, 2006), pode-se notar que elas podem significativamente contribuir para a criação de valor para a sociedade devido a seu papel, a pouco e pouco, central e tendo a gestão, por conseguinte, como ideologia dominante.

O processo de configuração da gestão como ideologia dominante, lastreada pela racionalidade instrumental, tem como um de seus aspectos principais, o ato de tratar no mundo do trabalho o homem como mero instrumento ou recurso à produção para o alcance dos objetivos organizacionais (Carneiro, 1995; Mozzato, Grzybovski, 2013). Mas, para o eficiente alcance dos objetivos organizacionais, importante é contar com a atuação de assessores profissionais (gestores) capazes de enfrentar a complexidade dos negócios (Paula, 2012). Consequentemente, um esforço por entender como esses gestores trabalhavam passou a ser realizado.

Pode-se afirmar que o primeiro estudo de destaque acerca das funções administrativas foi feito por Fayol (1976). Ele definiu que as principais funções gerenciais eram: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. A função de planejar constituía o exercício de examinar o futuro e desenhar um plano de ação; organizar dizia respeito à atividade de construir estrutura material e humana do empreendimento; comandar, por sua vez, dizia respeito à manutenção das atividades desenvolvidas pelas pessoas e, para Fayol, coordenar significava reunir, unificar e harmonizar os esforços e atividades, assegurando que elas acontecessem de acordo com as ordens expressas e as regras estabelecidas.

Outro estudo acerca do trabalho dos gestores foi publicado em 1938, vindo a se tornar um clássico na área. Ele, além de abordar a questão das funções do executivo/gestor apresenta uma das mais conhecidas definições do que vem a ser uma organização. Barnard (1996) vai mostrar que o executivo realiza uma atividade especializada, de modo a manter a organização em operação e as suas funções (gerenciais) servem para a manutenção de um sistema de esforço cooperativo. Ademais, para o autor mencionado, as funções dos gestores dizem respeito à promoção do sistema de comunicação com a organização informal, à promoção da garantia de esforços individuais e de um sistema de recursos humanos capaz de motivar as pessoas, assim como definir e formular os propósitos e os objetivos organizacionais. O gestor também tem como função inculcar senso de propósito moral, tomar decisões e buscar trabalhar com a organização informal. Carlson (1951), por sua vez, apontou no seu estudo com dez gerentes que eles têm jornadas fragmentadas, além de comunicações e trabalho frequentemente interrompidos. Nesta pesquisa, Carlson (1951) empregou como método de estudo, o

acesso às agendas dos gerentes e anotações de suas atividades, a partir de categorias simples.

Sayles (1964), após a revisão de estudos que tratavam das atividades e funções dos gerentes à época, analisou quais eram as principais características do trabalho dos gerentes: somente em circunstâncias excepcionais eles trabalhavam sozinhos, uma vez que os bons gestores apresentavam como papel fundamental delegar o trabalho para os subordinados, proporcionando as condições adequadas para que estes executassem suas tarefas da melhor forma possível. Ainda na concepção do autor supracitado, o gestor devia empregar boa parte do seu tempo no trabalho para supervisionar os seus subordinados, administrar olhando essencialmente para os resultados e, de modo a ser efetivo, o gestor devia apresentar uma autoridade compatível com suas responsabilidades, algo que não se devia esperar das pessoas pertencentes ao staff. Ainda merece destaque que Sayles (1964), fazendo uso do meio de observação etnográfica com gestores em nível intermediário de uma empresa de alta tecnologia do EUA, constatou que os gestores no dia a dia de seu trabalho, eram vistos como os monitores, líderes e participantes do processo de trabalho. Destarte, o autor mencionado fez destaque ao fato de que os gestores estavam vinculados a uma rede de relações de dependência mútua, tendo por objetivo a construção e manutenção de um sistema recíproco de relações, rede esta de decisiva importância para o seu desempenho no trabalho.

Posteriormente, Stewart (1967) também desenvolveu um relevante estudo sobre as atividades dos gestores. Durante quatro semanas, ele investigou de que modo os gerentes britânicos efetivamente faziam uso do seu tempo. Para tal, o autor da pesquisa empregou a análise das agendas dos gestores, objetivando categorizar onde e junto a quem os gestores passavam o seu tempo. Como um dos resultados encontrados, o estudioso observou que os gestores passavam aproximadamente metade do seu tempo ao telefone, em reuniões ou em outras atividades sociais.

Seguindo um percurso semelhante, Mintzberg (1973) desenvolveu um dos mais referenciados estudos acerca do tema, tendo como problema de pesquisa: o que fazem os administradores? Em termos empíricos, Mintzberg (1973) notou que os gestores por terem uma natureza aberta de trabalho, eram impelidos a executarem

uma grande quantidade de trabalho. Tal fato foi constatado em particular junto aos gerentes seniores, os quais não tinham como fugir do trabalho, levando-o muitas vezes para casa e, mesmo no seu tempo livre, tendiam a continuar pensando no trabalho. O autor da pesquisa ainda constatou que o trabalho dos gestores caracterizava-se pela variedade, fragmentação e brevidade; mas também pelo fato de ter atividades de curta duração. Em outros termos, as atividades eram muito variadas, todavia, inexistindo uma continuidade entre elas. Daí, de forma geral, o trabalho dos gestores ser fragmentado, sendo as interrupções um lugar comum. Como consequência da fragmentação e interrupções, Mintzberg (1973) destacou que a superficialidade poderia ser a palavra a definir a principal ocupação dos gestores. Por qual motivo? Como eles se ocupavam de uma infindável quantidade de atividades, tinham muito pouco tempo para o aprofundamento nas tarefas. Ademais, sendo a natureza do seu trabalho aberta, sendo de sua responsabilidade a realização da estratégia e o processamento da informação, o gestor era impelido a executar uma grande quantidade de trabalho.

Koter (1982) em seu estudo analisou o trabalho de quinze gestores em quinze empresas diferentes. Para ele, os gestores desenvolviam atividades descontinuadas porque tinham por função central controlar e coordenar atividades delegadas. Sua pesquisa ainda confirmou o grande tempo gasto pelos gestores nas atividades de integrarem e interagirem com pessoas; além de constatar que os gestores não se adaptavam tão bem a cargos diferentes daqueles que ocupavam. Constatou-se ainda que os gestores possuíam um conjunto de estratégias e de objetivos pessoais pouco interligados que desenvolviam no primeiro ano no cargo em que atuavam. Para a execução desses objetivos, Koter (1982) observou que os gestores constituíam e mantinham uma rede de relações pessoais, que para ganharem apoio para ascenderem na carreira, quer para se manterem no cargo em situações de dificuldades.

Mintzberg (1990) desenvolveu uma discussão sobre quais eram os fatos e os folclores relacionados à profissão de gestor. Em termos de folclore, ele identificou quatro:

* **Primeiro folclore:** os gestores eram planejadores sistemáticos e reflexivos. O que o autor mencionado observou foi que os gestores apenas respondiam às

pressões do trabalho, estando mais orientados à ação e não valorizando as atividades reflexivas.

* **Segundo folclore:** os gestores não tinham tarefas regulares. Verificou-se que os gestores não apenas estavam frequentemente envolvidos em atividades de rotina, mas que também participavam regularmente de cerimônias e de obrigações costumeiras.

* **Terceiro folclore:** os gestores agregavam informações advindas de sistemas formais de gerenciamento. Mintzberg (1990) notou que as comunicações orais eram as que predominavam, sendo empregadas como ferramentas de informação, particularmente os comentários, especulações e fofocas. Explica o pesquisador que eram esses comentários captados pelos gestores que davam pistas para o aproveitamento de oportunidades e/ou a identificação de problemas.

* **Quarto folclore:** o Management, a pouco e pouco estava se tornando uma profissão e uma ciência. Opondo-se a essa premissa, o autor referenciado afirmou que qualquer observação de como trabalham os gestores iria pôr em xeque a ideia de que eles praticavam uma ciência. O que efetivamente acontecia era o uso da intuição e do julgamento por parte dos gestores. E mais: não havia diferenças significativas entre os gestores de hoje e aqueles de um século atrás no que diz respeito aos mesmos procedimentos nas decisões a serem tomadas, mesmo com tantas ferramentas e recursos tecnológicos hodiernamente disponíveis.

Ainda segundo Mintzberg (1990), os gestores desempenhavam três papéis; não necessariamente presentes o tempo todo para todos os gestores. São eles:

* **O papel interpessoal.** Aqui, os gestores participavam de cerimônias de rotina e de deveres, ainda que envolvessem decisões, mas que não eram importantes para o bom funcionamento organizacional. É nesse papel que acontecia a função de líder no sentido de fazer a ligação de contatos na cadeia de comando.

* **O papel informacional.** Devido a sua autoridade formal na organização, os gestores apresentavam um status que lhes facultava acessar e processar informações que buscavam permanentemente. Ademais, por sua rede de contatos, os gestores passavam a ser considerados como sendo o nervo central das empresas.

* **O papel decisor.** Após a obtenção de informações, os gestores as empregavam no processo de tomada de decisão. Assim, eles transformavam-se em supervisores e empreendedores de projetos nos quais aplicavam recursos.

Barabel (2002) realizou uma pesquisa com 110 gestores das maiores companhias francesas com a intenção de mostrar as suas atividades diárias, além de procurar entender o impacto das características de personalidade, além das influências da companhia e do setor de atividade no desenvolvimento das funções dos gestores estudados. A conclusão do autor em tela foi que as atividades quotidianas dos gestores franceses eram similares às aquelas analisadas nos EUA e na Europa, ainda que existindo diferenças temporais entre estes estudos. Segundo Barabel (2002), os papéis principais desempenhados pelos gestores foram classificados como: representação externa, animadores, múltiplos papéis, tomadores de decisão com ênfase menor nas atividades de representação externa e tomadores de decisão com pouca ênfase na atividade de liderança.

3. A CULTURA DO *MANAGEMENT*

Foi progressivamente ao longo do século XX que o mundo dos negócios e o management foram moldando a experiência cultural e social das pessoas nas sociedades nas quais estavam inseridos, ocupando os domínios da ciência e tecnologia, literatura e arte. Daí Deeks (1993) afirmar que a cultura contemporânea está se transformando numa cultura de negócios por cinco motivos:

1º) As organizações empresariais e instituições vem conseguindo exercer grande influência na vida social.

2º) As posições de mais alto prestígio e status social estão sendo preenchidos por homens e mulheres de negócios.

3º) As organizações empresariais têm desempenhado um dominante papel no processo de socialização dos indivíduos.

4º) As mídias vem reforçando e transmitindo os valores sob a esfera de influência do mundo dos negócios.

5º) A linguagem, os símbolos, as ideologias e crenças do mundo dos negócios estão invadindo a esfera cultural, seja do ponto de vista intelectual, material e espiritual.

Mas, o que vem a ser o management? Como parte da contemporaneidade, resulta do encorajamento de controle por parte do progresso científico das mais diversas atividades na realidade, de modo a substituir incerteza e desordem por entendimento e domínio (Parker, 2002; Gergen; Thatchenkerky, 2006).

Parker (2002) procurando descrever a etimologia do vocábulo management conseguiu mostrar a sua gradual expansão de uso: da atividade de treinar cavalos para um sentido mais amplo, ou seja, com tecnologia geral de controle. Ainda segundo os estudos do autor mencionado, o termo pode ser um nome, um verbo ou uma disciplina acadêmica. Como nome, management está relacionado a qualquer indivíduo envolvido na coordenação de pessoas e coisas; implicando uma conotação positiva de status, poder e qualificação. Na condição de verbo, ele se refere ao que faz essa classe de indivíduos, vinculando-se aos processos de controle e ordenação. Destarte, tudo o que porventura esteja sujeito ao caos pode ser objeto do management. Por último, como disciplina, o management trata do departamento nas universidades, especificamente nas escolas de business, reunindo conhecimentos de comércio, economia, sociologia, tecnologia, psicologia; criando condições para motivar à alta performance, tudo isso partindo da premissa mecanicista do que vem a ser uma organização e de que modo ela deve funcionar.

Ainda para Parker (2002), os três sentidos para management são limitados e perigosos uma vez que desencadeiam a ideia de que ele constitui a mais avançada e melhor forma de organização humana devido aos aspectos de eficiência, transparência, mensurabilidade, precisão e democracia. Por conseguinte, negligenciam-se formas alternativas de organização, como coordenação, participação, democracia ou cidadania. Ademais, transformando o management em uma espécie de dogma, acaba-se levando a ideia para todo lugar, definindo a linguagem cotidiana, o tempo, o emprego de milhões de pessoas; além de reforçar que tanto o controle quanto o progresso necessariamente estão interligados.

Portanto, quando se trata do management, tem-se a criação de inovações em algumas indústrias que, a pouco e pouco, foram sendo incorporadas por outras até formar um amplo modelo de gestão, constituindo uma instituição difundida e de significativa importância, possivelmente em tempo recorde, na história mundial (Chandler, 1998). Acontece que essas práticas modernas de organização e gestão do trabalho, assim como a sua lógica intrínseca, expandiram para além da esfera econômica, berço de origem, espalhando-se pelos mais diversos domínios da vida social (Wood Jr.; Paula, 2002).

Assim, a cultura do management, no amplo sentido antropológico, diz respeito a um complexo conjunto de padrões e códigos que procuram regular a ação humana, quer em termos individuais, quer em termos coletivos; manifestando-se em praticamente todos os aspectos da vida: normas de comportamento, modos de sobrevivência, crenças, criações materiais, instituições, entre outros. Aqui, não se está fazendo uso do conceito de cultura organizacional uma vez que permeia praticamente todas as organizações, concretizando-se na produção de artefatos culturais, tais como revistas, livros, seminários, palestras e outros objetos de consumo encontrados e cultuados no mundo dos negócios.

Tendo como instrumentos as teorias administrativas, a cultura do management se caracteriza por elementos como foco no curto prazo, a lógica do pragmatismo, uma abordagem triunfalista no processo de apresentação de tecnologias gerenciais, a exaltação da novidade, a valorização do adestramento ao invés da aprendizagem, etc. (Barbosa, 2003). Desse modo, pode-se considerar a cultura do management como o arcabouço ideológico do universo empresarial, tendo por eixo a ideia de que o mundo está em constante estado de mudança e, assim, a cultura do management tem por uma de suas atribuições, explicar o que mudou, por quais motivos e o que se deve fazer diante dessa constatação (Barbosa, 2003).

Em suas pesquisas, Wood Jr., Tonelli e Cooke (2011) observaram que essa cultura em alguma medida veio renovar a ideologia do management, caracterizando-se pela dramatização das relações humanas nas empresas, além da valorização da dimensão utilitarista, em detrimento da dimensão humanista. É essa cultura que está manifesta na retórica dos consultores, na mídia popular de negócios, nas

ementas dos cursos gerenciais e de administração, definindo-se como um conjunto de pressupostos compartilhados nas organizações e, em alguma medida, no tecido social, como por exemplo, a visão do indivíduo como empreendedor individual; a crença na sociedade de livre mercado; a exaltação de figuras emblemáticas (gurus, gerentes-heróis); o culto da excelência para o aperfeiçoamento individual e coletivo; a exaltação de símbolos ou palavras de efeito (sucesso, inovação, excelência); não se esquecendo de mencionar a crença em tecnologias gerenciais para a racionalização de atividades organizacionais em grupos, quaisquer que elas sejam (Wood Jr.; Paula, 2002). É nessa linha acerca da cultura do management que Barbosa (2003, p.82) observa:

Dentre os aspectos da cultura de negócios que circulam hoje no meio empresarial, podemos citar o foco sempre no curto prazo; uma abordagem “triumfalista” na apresentação das tecnologias gerenciais, que supostamente conduzem as organizações e seus líderes ao sucesso; a valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem; uma visão esquemática da vida organizacional, que surge desbastada de sua complexidade, sob a forma de conceitos monolíticos e reducionistas (...)

Ainda com relação à cultura do management é possível identificar três fenômenos distintos no interior dessa cultura, sendo impactados por ela. São eles:

* **O gerencialismo.** Termo empregado quando se procura referir à ideologia generalizada do management (Parker, 2002). O seu conceito pode ser delimitado pelas consequências sociais de uma visão particular de mundo, enfatizando-se que esse mundo é gerenciável e por isso deve ser gerenciado (Grey, 1996). Assim, o foco não se restringe a quem gerencia, mas no processo de construção social da gerenciabilidade humana. Por conseguinte, o gerencialismo, mais que a dominância de um grupo particular, deve ser compreendido como a colonização de vários domínios por meio do discurso da gerenciabilidade. Como resultado disso, Du Gray (1991) vislumbra que a empresa deixa de ser meramente uma entidade econômica e passa a se tornar no modo como aspectos da vida social, cultural e econômica devem ser programados e problematizados.

* **A cultura do empreendedorismo.** Aqui o reforço da progressiva penetração do mercado em praticamente todas as áreas da vida cultural e social, tornou a organização

em uma referência de modelo de governo para a sociedade, além de um modelo de conduta para os indivíduos; algo como a obrigação de todos serem bem-sucedidos apenas se só for por via do empreendedorismo (Ehrenberg, 2010). Para o mundo produtivista, transformar o homem em empreendedor passou, assim, a ser o verdadeiro projeto da sociedade (Gaulejac, 2007). Aqui, a ideia diz respeito a valorizar não apenas as organizações como empreendimentos comerciais, mas também uma forma de atitude empresarial, ou qualquer tipo de projeto ou ação de grupos ou indivíduos que apresentem características ou qualidades empresariais, como autoconfiança, vigor, energia, ousadia, disposição para perseguir metas e correr riscos (Du Gray, 1991). Para esse novo contrato tácito, imperativo é que cada um busque a gestão de si mesmo, cabendo a cada um gerenciar a própria vida, avaliar seu desempenho e fixar objetivos (Gaulejac, 2007). Desse modo, fracasso e sucesso resultam de decisões e ações exclusivamente individuais, pouco levando em consideração que o sucesso muitas vezes está submetido ao acaso, enquanto a origem social continua pesando nas trajetórias (Gaulejac, 2007). Assim, o empreendedorismo constitui um sistema de princípios, tradições, crenças e mitos próprios, tendo a sua sustentação em grupos diferentes, como as universidades, governos, empresas incubadoras, etc. Na visão de Boava e Macedo (2009) o tradicional *homo economicus* de outrora, paulatinamente estaria sendo substituído pelo *homo entrepreneurus*, expressão cunhada por Uusitalo (2001) e capaz de descrever uma personalidade autoconfiante, dinâmica e com pouca aversão ao risco.

* **O culto da performance.** Este terceiro fenômeno relacionado à cultura do management, segundo Ehrenberg (2010) é tomado como sinônimo de culto da excelência e que vem da confluência de três discursos: o esportivo, caracterizando-se pelo regime da justa competição, na qual apenas os melhores podem vencer; o discurso do consumo, no qual a pessoa aprende a desfrutar de si mesmo, crendo sempre na satisfação de suas necessidades e, por último, no discurso empresarial, em que os homens de negócios não são mais vistos com temor, indiferença ou ódio, mas sim tomados como modelo de conduta ideal, sendo regido por uma nova ética pela qual ser bem-sucedido, ou capaz de vencer, necessariamente passam pela ação de empreender. Aqui, o culto da performance atribui mobilidade à excelência que se

tornou gerúndio (Freitas, 2005): não é mais atributo superior ou valor durável; mas sim, um estado nunca definitivo ou uma sequência de posições sempre ascendente, na qual o risco de constantemente ser superado está à espreita.

4. A LITERATURA POP-MANAGEMENT E A ESPETACULARIZAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL

Como reflexo da cultura do management, o pop-management, também conhecido como literatura popular de negócios, é formado por livros, revistas e outros objetos culturais relacionados ao mundo dos negócios, todavia, de consumo rápido e produzidos pela mídia de negócios, a valorizar, em essência, um tipo de gestor que ao mesmo tempo em que busca o sucesso e o prestígio pelo trabalho que faz, deve preocupar-se em se autorrealizar; remetendo a um indivíduo que consegue viver em grupo, tem a preocupação com a sua espiritualidade, além de se responsável por seu próprio caminho e capaz de impactar a realidade na qual está inserido (Rüdiger, 1996).

Que características são possíveis de serem identificadas na literatura pop-management? De um modo geral, é um gênero que apresenta tanto um apelo emocional quanto técnico, ao combinar os conceitos de management e autoajuda e, por conseguinte, parece conseguir aliviar as tensões psicológicas das pessoas no ambiente de trabalho; mas também tem serventia como uma espécie de guia no que diz respeito às decisões relacionadas com a carreira no mundo dos negócios. Destarte, ao tratar das adversidades do homem moderno em enfrentar os desafios da sua realidade, os livros de autoajuda abarcam uma realidade única, apresentando-se com o compromisso de reproduzir o cotidiano do leitor, tornando de fácil compreensão tudo o que parece, num primeiro momento, de difícil entendimento para a maioria (Bertuolo, 2011).

Dito de outra forma, a literatura pop-management funciona como um manual prático, isto é, um roteiro orientador de como proceder em sociedade. Em termos do profissional inserido em um mundo de mudanças velozes e altamente competitivo, inexistindo tempo para a construção de uma identidade, as dicas sobre como ingressar e permanecer no mercado de trabalho compradas na banca mais

próxima apresentam um apelo irresistível e a garantia de um presente promissor (Oltramari; Friederichs; Grzybovski, 2014). Uma possível explicação para esse apelo irresistível? Nos seus estudos, Clarck e Greatbatch (2004) notaram que esse gênero literário é embalado para ser concreto, de compreensão imediata, além de ter o máximo de impacto juntamente com o apelo de massa.

O crescimento dessa literatura, a partir dos anos 1980, transformou-se numa atividade próspera, chamando a atenção de estudiosos críticos, tais como Wood Jr. e Paula (2002, p.1) que a situam como fazendo parte de “(...) uma indústria emergente e bem-sucedida, assentada em quatro pilares inter-relacionados e que se reforçam mutuamente: (a) as escolas de administração,, (b) as empresas de consultoria, (c) os gurus empresariais e (d) a mídia de negócios”.

Ainda com relação aos conteúdos da literatura pop-management, Furusten (1999) notou que muitos livros de gestão considerados populares pela sua boa aceitação, eram desenvolvidos baseando-se na padronização de conceitos, métodos e modelos de trabalho comercializados pelas consultorias empresariais. O autor mencionado ainda constatou um claro predomínio dos padrões e conceitos norte-americanos de management nos livros populares de gestão; além dos textos fazerem uso indireto de estruturas semelhantes às dos contos infantis e das fábulas, seguindo modelos previsíveis e sequenciais. Como exemplo, no prólogo do texto, os desafios a serem enfrentados; no seu desenvolvimento, a luta pela sobrevivência; a seguir, a solução mágica; no epílogo, a conquista do sucesso e a redenção (Wood Jr.; Paula, 2002). Tem-se assim, as obras populares de gestão como contos infantis para adultos, contribuindo para o compartilhamento das fantasias de poder e, conseqüentemente, reforçando o processo de gestão das paixões e da subjetividade nas empresas (Wood Jr.; Paula, 2002a). Carvalho, Carvalho e Bezerra (2010) explicam que para os problemas substanciais abordados pelos autores do pop-management, as propostas de soluções são simples, via construções simbólicas, dando a impressão de que, fazendo uso de discursos e recursos narrativos próximos à realidade do leitor, tanto a compreensão da questão, quanto a tomada de decisão ficam mais fáceis.

Em que medida as práticas de gestão apresentadas, detalhadas e divulgadas na literatura pop-management podem estar contribuindo para a espetacularização

do trabalho gerencial nas organizações? Contemporaneamente, a impotência humana no mundo do trabalho é revelada com toda a sua força (Silva; Merlo, 2007) à medida que cada vez mais o conceito de competência é colocado em voga (Dutra, 2001; Ruano, 2003), exigindo-se cada vez mais do ser humano em termos de perfeição. A literatura pop-management detalha o espetáculo que é a busca por ser um “super-homem” ou o “homem-camaleão” (Caldas; Tonelli, 2002). O primeiro é apresentado como alguém capaz de reunir em si mesmo todas as qualidades essenciais capazes de garantir o sucesso estrondoso e completo; por conseguinte, incapaz de errar por apresentar um alto grau de eficiência e que não possa esboçar a possibilidade de falha humana. “O homem-camaleão tende a ser mais submisso, sempre experimentando novidades e técnicas da moda, integral e ansiosamente, na tentativa de lidar com a incerteza à sua volta e de responder à ansiedade que o domina” (Caldas; Tonelli, 2002, p.132). Aqui, trata-se do homem em busca de exemplos perfeitos de sucesso e fórmulas mágicas assim como insaciavelmente faz compras (Bauman, 2001). Emerge nesse esforço de espetacularização do trabalho gerencial a figura do guru, com o “discurso mestre da correção” e sendo alguém com excelente reputação, categoricamente afirmando e propagandeando um modo determinado e certo de fazer as coisas, auxiliando o gestor em sua caminhada rumo aos píncaros do mundo dos negócios.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em seus estudos Macagnan (2005) discorre sobre como o sistema de gestão pós-moderno tem se amparado nos aspectos do controle, crescente racionalização e colonização dos funcionários, de seus valores e comportamentos. Tudo isso contribuiu para um aumento nos níveis de exigências quanto ao que esperar do trabalhador nesse mundo pós-moderno. Ainda segundo o autor mencionado, para haver controle, há que se delegar; por sua vez, para se delegar, há que se cercar de funcionários e gestores com alto grau de confiabilidade e de qualidade; capazes de cultivarem e exemplificarem valores como disciplina, trabalhos em equipe, cumprimento de metas, resultados e eficiência (Silva, 2004). Não à toa a presença da necessidade de controlar e dominar em um ambiente de trabalho incerto por meio da “(...) submissão desencantada do

homem pós-moderno aos ritmos da produção fordista” (Silva, 2004, p.5) tornam a vida laboral permeada por dificuldades e sofrimentos uma vez que os desejos individuais são desconsiderados e a subjetividade do indivíduo passa para o segundo plano no mundo do trabalho (Bauman, 2001).

Cavedon e Lengler (2005) complementam esse ponto de vista ao notarem que a mutilação do “eu” no ambiente das organizações contemporâneas oprime o funcionário nos mais diversos níveis hierárquicos, a ponto de sua única saída ser, efetivamente, a busca pelas ilusões comercializadas em massa pela mídia de negócios: “(...) a opressão, o poder dos dirigentes organizacionais, sustentado pela coerção de que um desvio de rota pode acabar em demissão, sufoca, anula, repercute ao nível de saúde mental do trabalhador, a submissão mantém o “eu em série estagnado”” (p.65). Assim, a literatura pop-management que guarda em si as peculiaridades da auto-ajuda pura e simples (Paula; Wood Jr., 2002), agrega fórmulas que de forma espetacular prometem transformar o gestor ou funcionário que tem baixa autoestima, que sofre, que se sente pequeno e impotente (Bauman, 2001); no “super-homem” ou no “homem-camaleão” que as empresas procuram para os seus quadros funcionais.

Inquestionavelmente, as tecnologias gerenciais têm a sua importância para a produtividade e competitividade organizacionais; bem como a sua divulgação e compartilhamento através da literatura popular de negócios. O que não parece razoável é homogeneizar o trabalho gerencial em manuais práticos cujos conteúdos são de uma inquestionabilidade quase religiosa; verdades espetacularmente difundidas de forma reducionista, prescritiva e como novidades revolucionárias nos livros, palestras, cursos, blogs e projetos de consultoria dos “gurus”, junto a quem os gestores deveriam manter sempre o senso crítico da realidade do seu trabalho e ambiente organizacional. E também um estado de vigilância ativo diante da literatura pop-management comercializada nos supermercados de ideias prontas no que diz respeito ao cerceamento de sua criatividade e capacidade de julgamento da realidade; ao seu embotamento intelectual, via esvaziamento de sua capacidade de reflexão e, por último, ao seu adestramento sutil através de mantras gerenciais para o “fazer acontecer aqui e agora”; “ser moderno e inovador”; “acompanhar as últimas tendências do mercado”; “ter liderança positiva e resiliente”, etc.

REFERÊNCIAS

BARABEL, M. The functions of executive in France. **18th EGOS**, Barcelona, *mimeo*, 2002.

BARBOSA, L. Ponto crítico: conhecimento ou adestramento? **RAE Executivo**, v. 1, n.2, p.80-84, 2003.

BARNARD, C. **As funções dos executivos**. São Paulo: Ed. Atlas, 1996.

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2001.

BERTUOLO, C. Literatura de autoajuda: aproprio-me, logo existo! **Revista de Mestrado em Letras, Linguagem, Discurso e Cultura**, v.2, n.1, p.77-94, 2011.

BOAVA, D.L.T.; MACEDO, F.M.F. Sentido axiológico do empreendedorismo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (EnANPAD), 33., 2009. São Paulo, SP. **Anais...** São Paulo [s.n.], 2009.

CALDAS, M.P.; TONELLI, M.J. O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: FREITAS, M.E.; MOTTA, F.C.P. (Org.). **Vida psíquica e organização**. 2.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

CARLSON, S. **Executive behaviour**. Uppsala, Sweden: Textguppen I Uppsala AB, 1951.

CARNEIRO, A.M.M. Teorias organizacionais: do ceticismo à consciência crítica. **Revista de Administração Pública**, v.29, p.51-70, 1995.

CARVALHO, J.L.F.; CARVALHO, F.A.A.; BEZERRA, C. O monge, o executivo e o estudante ludibriado: uma análise empírica sobre leitura eficaz entre alunos de administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.8, n.3, p.535-549, 2010.

CAVEDON, N.R.; LENGLER, J.F.B. Desconstruindo temas e estratégias da administração moderna: uma leitura pós-moderna do mundo de Dilbert. In: CAVEDON, N.R.; LENGLER, J.F.B. **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.

CHANDLER, A.D. Os primórdios da “grande empresa” na indústria norte-americana. In: McCRAW, T.K. (Org.). **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

CLARCK, T.; GREATBATCH, D. Management fashion as image-spectacle: the production of best-selling management books. **Management Communication Quarterly**, v.17, n.3, p.396-424, 2004.

DEEKS, J. **Business and the culture of enterprise society**. Westpost: Quorum Books, Connection, 1993.

DU GRAY, P. Enterprise culture and the ideology of excellence. **New Formation**, v.14, p.45-61, 1991.

DUTRA, J.S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Gente, 2001.

EHRENBERG, A. **O culto da performance: da aventura empreendedora à depressão nervosa**. Aparecida, SP: Ideias e Letras, 2010.

ENRIQUEZ, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável? **RAE – eletrônica**, v.5, n.1, p.1-14, 2006.

FAYOL, H. **Administração Geral e Industrial**. São Paulo: Ed. Atlas, 1976.

FREITAS, M.E. **Análise organizacional**. In: VIEIRA, F.O.; MENDES, A.M.; MERLO, A.R.C. **Dicionário Crítico de Gestão e Psicodinâmica do Trabalho**. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2013.

FREITAS, M.E. Existe uma saúde moral nas organizações? **Organizações & Sociedade**, v.12, n.32, p.13-27, 2005.

FURUSTEN, S. **Popular management books: how they are made and what they mean for organizations**. London: Routledge, 1999.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GERGEN, K.J.; THATCHENKERY, T. Organizational science and the promises of postmodernism. In: HOSKING, D.M.; McNAMME, S. **The social construction of organization** [S.1]: Liber & Copenhagen Business School Press, 2006.

GREY, C. Towards a critique of managerialism: the contribution of Simone Weil. **Journal of Management Studies**, v. 33, n.5, p.591-612, 1996.

KOTTER, J. **The general managers**. New York: The Free Press, 1982.

MACAGNAN, C.B. Pós-modernidade e as organizações empresariais contemporâneas. In: CAVEDON, N.R.; LENGLER, J.F.B. **Pós-modernidade e etnografia nas organizações**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2005.

MENDES, D. O caleidoscópio: modismo e pós-modernidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Anpad, 2004.

MICKLETHWAIT, J.; WOOLDRIDGE A. **Os bruxos da administração**: como entender a babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**, 6 (8), 15-43, 1990.

MINTZBERG, H. **The nature of managerial work**. New York: Harper Collins Publishers, 1973.

MOTTA, F.G. Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas: estudo multicase em empresas do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. **São Carlos, 2000. (Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo)**.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos Estudos Organizacionais: concepção de indivíduo sob a perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v.11, n.4, 2013.

OLTRAMARI, A.P.; FRIEDERICHS, B.P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.12, n.1, p.112-130, 2014.

PARKER, M. **Against management**. Cambridge: Polity Press, 2002.

PAULA, A.P.P. **Estilhaços do real**: o ensino da Administração em uma perspectiva Benjaminiana. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

PAULA, A.P.P.; WOOD JR, T. Pop-management: pesquisa sobre as revistas populares de gestão no Brasil. In: EnANPAD, 2002. Anais do EnANPAD, 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_

subsecao=49&cod_evento_edicao=6&cod_edicao_trabalho=2773>. Acesso em: 14 ago. 2020.

RUANO, A.M. **Gestão por competências**: uma perspectiva para a consolidação da gestão estratégica de recursos humanos. São Paulo: ABRH – Nacional, 2003.

RÜDIGER, F.R. **Literatura de auto-ajuda e individualismo**. Porto Alegre: Universidade do Rio Grande do Sul, 1996.

SAYLES, L. **Managerial behaviour**. New York: McGraw-Hill, 1964.

SILVA, P.C.; MERLO, A.R.C. Prazer e sofrimento de psicólogos no trabalho em empresas privadas. **Psicologia Ciência e Profissão**, v.1, n.27, 132-147, 2007.

SILVA, M.R. Nunca subestime uma ideia radical ou O homem obsessivo capitalista pós-moderno. In: **X Simpósio de pesquisa em comunicação da Região Sudeste** – SIPEC do INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares e da Comunicação, 7-8 dez. 2004, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro – RJ. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/handle/1904/19630> Acesso em 22 nov. 2022.

STEWART, R. **Managers and their jobs**. London: McMillan, 1967.

TERENCE, A.C.F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. **São Carlos, 2002. (Dissertação de Mestrado. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo)**.

UUSITALO, R. Homo entrepreneurs? **Applied Economics**, v.33, p.1631-1638, 2001.

WILLMOTT, H. Images and ideals of managerial work: a critical examination of conceptual and empirical accounts. **Journal of Management Studies**, 21 (3), 348-368, 1984.

WOOD JR., T.; TONELLI, M.J.; COOKE, B. A colonização e a neo-colonização dos recursos humanos no Brasil (1950-2010). **Revista de Administração de Empresas**, v.51, n.3, p.232-243, maio/jun. 2011.

WOOD JR., T.; DE PAULA, A.P.P. A mídia especializada e a cultura do management. **O&S Organizações & Sociedade**, v.13, n.38, p.73-89, jul./set. 2006.

WOOD JR., T.; DE PAULA, A.P.P. **Pop-management**: a literatura popular de gestão no Brasil [São Paulo]: Fundação Getúlio Vargas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2002. (Relatório de pesquisa, 3/2002).

WOOD JR., T.; DE PAULA, A.P.P. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, v.9, n.29, p.39-51, 2002a.

WOOD JR., T. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

Capítulo 7

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: REVENDO ALGUNS ASPECTOS DAS DUAS ABORDAGENS DE PESQUISA

1. INTRODUÇÃO

Com o atual cenário mundial instável, desencadeando mudanças contínuas nos diversos sistemas sociais, nota-se o esforço adaptativo das organizações a partir da configuração de novos formatos organizacionais e na adoção de modelos gerenciais. Para Fiol e Lyles (1985), essa adaptação organizacional ao ambiente possibilita a capacidade de competitividade e inovação, além de promover a aprendizagem com a aquisição de informações ou conhecimentos considerados úteis, pelos membros da organização, para a qualidade do desempenho organizacional.

Ademais, a adoção de novos modelos gerenciais demanda tanto trabalhadores quanto gestores com a disposição de aprender porque é ela que vai permitir o desenvolvimento de competências que habilitem a organização no processo de identificar, processar e reter novas informações que ampliem o conhecimento e melhorem tanto a tomada de decisões quanto a capacidade competitiva (Bastos; Gondim; Loiola, 2004).

Assim, parece razoável afirmar que a própria natureza evolutiva do ambiente conduz ao aprendizado porque “quanto maiores as incertezas, maior a necessidade de aprender” (Dogson, 1993, p. 378). E com o crescente reconhecimento da importância do processo de aprendizagem, bem como de seus desdobramentos e implicações no ambiente de trabalho, a pouco e pouco houve a consolidação de um campo de estudo que despertou o interesse crescente de acadêmicos, consultores e gestores e que enfoca a aprendizagem nas organizações.

Acontece que esse campo está caracterizado por duas grandes vertentes, conforme Bastos, Gondim e Loiola (2004): a da aprendizagem organizacional (AO), representada essencialmente pelos pesquisadores acadêmicos e a vertente das organizações

de aprendizagem (OA), elaborada por pesquisadores e consultores voltados para a transformação organizacional como Argyris e Schön (1974).

Há que se ressaltar a inexistência de consenso quando se define AO (*organizational learning*) e OA (*learning organization*), sendo, algumas vezes, consideradas ou confundidas como sinônimas. É oportuno esclarecer que aprendizagem organizacional constitui o conceito usado para descrever determinados tipos de atividades que acontecem em uma organização, enquanto que o conceito de organização de aprendizagem diz respeito ao tipo particular de organização na qual estas atividades acontecem. O quadro 1 sintetiza alguns aspectos diferenciais entre AO e AO (Loiola; Bastos, 2003, p. 182).

Quadro 1 – AO versus AO

	APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL (AO)	ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM (OA)
PRINCÍPIOS TEÓRICOS	Pesquisadores acadêmicos	Consultores e pesquisadores orientados para a transformação organizacional
BASE PARA CONSTRUÇÃO TEÓRICA	Teorização com base em investigação empírica	Teorização com base em experiências práticas de sucesso
FOCO DE ANÁLISE	Processo: como as organizações estão aprendendo	Atributo: o que as organizações deve fazer para aprender
ORIENTAÇÃO DE LITERATURA	Descritiva, crítica e analítica	Prescritiva e normativa
ORIENTAÇÃO NORMATIVA	Preocupada também em encontrar respostas acerca das possibilidades concretas de as organizações aprenderem	Apoiada na ausência de questionamento das possibilidades de as organizações aprenderem

Fonte: Loiola e Gondim (2003, p. 182).

O presente trabalho, a partir de uma revisão crítica de literatura das quatro últimas décadas, buscou revisitar alguns aspectos dos temas Aprendizagem Organizacional e Organizações de Aprendizagem no que diz respeito as suas características, barreiras e desafios. Não se teve a pretensão de esgotar todas as possibilidades de discussão, mas sim a de tentar compreender a atualidade da AO e AO em uma sociedade da informação.

2. APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ASPECTOS GERAIS

Em seus estudos, Souza (2004) percebeu que o conceito de AO ganhou uma maior atenção na década de 1990, ainda que estivesse presente há mais tempo nas literaturas sobre teoria econômica da firma e teoria das organizações. Acontece que no contexto da teoria econômica da firma, a AO representa o esforço de avaliar resultados de desempenho, enquanto que ao ser apropriado pela teoria das organizações, a AO passa a focar mais nos processos. Daí a explicação de Souza (2004, p. 3):

A ênfase nesse conceito e sua retomada são atribuídas ao forte valor explicativo que apresenta para processos de mudança organizacional, lembrando-se que a preocupação em favorecer aprendizagem emerge em um contexto competitivo no qual a inovação em produtos e processos é nuclear à sobrevivência de organizações.

Probst e Buchel (1997) consideram a AO como o processo de mudança da base de valores e dos conhecimentos da organização, levando a um incremento da habilidade na resolução de problemas e na capacidade de ação diante das demandas do meio ambiente. Desse modo, a aprendizagem organizacional passa a ser um elemento decisivo na resolução de problemas organizacionais, particularmente àqueles relacionados às fortes pressões competitivas do mercado, bem como aos de mudanças de base tecnológica. É assim que se justifica o interesse de gerentes e pesquisadores (Senge, 1990; Argyris, 1993) estudarem a AO em termos de uso de técnicas criativas (Couger, 1996; Kao, 1997; Altier, 1999); as abordagens cognitivas, assim como o pensamento dinâmico não-linear (Baets, 1998), de forma a permitir a criação de um ambiente de aprendizagem que significativamente influencie a eficácia organizacional. Audy e Brodbeck (2003, p.58) realizaram um levantamento das principais abordagens teóricas na área de aprendizagem organizacional, apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 – Abordagens da AO

ABORDAGEM	PRINCIPAIS AUTORES	CONTRIBUIÇÃO POTENCIAL
Quinta disciplina	Senge, 1990	Cinco disciplinas da AO: visão compartilhada, aprendizagem em grupo, pensamento sistêmico, domínio pessoal e modelos mentais.
Ciclos de aprendizagem	Argyris e Schon, 1980 Argyris, 1993	Ciclos de aprendizagem Teoria em uso
Aprendizado institucional	De Geus, 1997 e 1998	Planejamento como processo de aprendizagem
Papel da experiência	Kolb, 1997	Importância da prática e da experiência
Metáfora do cérebro	Morgan, 1996	Processamento de informações Modelo holográfico
Agentes de mudança	Swieringa e Wierdsma, 1995	Papel dos agentes de mudança
Barreiras ao processo	Probst e Buchel, 1997 Argyris, 1993 De Geus, 1995	Barreiras ao processo de aprendizagem
Motivadores do processo	Probst e Buchel, 1997 De Geus, 1998 Hedberg, 1991	Fatores motivadores para mudar e aprender nas organizações
Níveis de aprendizagem	Argyris, 1993 Probst e Buchel, 1997	Três níveis de aprendizagem organizacional
Comunicação	Probst e Buchel, 1997	Características da comunicação em um ambiente de aprendizagem

Fonte: adaptado de Audy e Brodbeck (op. cit., p.58)

Prange (2001) no esforço de construção de uma teoria de AO sistematizou um conjunto pertinente de questões básicas sobre o tema:

- “- O que significa aprendizagem organizacional?
- Quem aprende (quem é o sujeito da aprendizagem)?
- O que é aprendido (que conteúdo que é aprendido)?
- Quando ocorre aprendizagem (o que motiva o aprender)?

- Que resultados a aprendizagem provoca (qual é a eficiência e a efetividade da aprendizagem)?

- Como a aprendizagem ocorre (como se dá o processo de aprendizagem)?”

Percebe-se que as questões apresentadas, além de gerarem debates importantes no seio desse domínio de pesquisa organizacional; também parecem apresentar desafios de natureza conceitual, teórico e operacional (Bastos; Gondim; Loiola, 2004).

Mas o que vem a ser AO? Aqui, nota-se uma diversidade múltipla de definições, quase tão grande quanto o número de estudiosos que se debruçam sobre o assunto. Isso pode ser explicado pelo fato de o conceito de AO ser complexo e multidimensional, mesmo quando aplicado para o nível individual; justificando assim, a falta de consenso no plano conceitual (Tsang, 1997, p.75). Além disso, a maior parte da literatura sobre AO é bastante fragmentada, tratando o tema em diferentes níveis de abstração (Popper; Lipshitz, 2000).

Para além dos diferentes níveis de abstração, percebe-se que o conceito de AO na literatura tem se apresentado com diversas ênfases: está associado a mudanças em comportamentos e conhecimentos de indivíduos e organizações (Murray; Donegan, 2003; Vera; Crossan, 2005); ao processo de aquisição, processamento, armazenagem e utilização de informações (Nootboom, 2001; Lipshitz; Popper; Friedman, 2002); à aprendizagem via intermédio da experiência organizacional ou ainda apoiada em experiência de outras organizações (Levitt; March, 1988).

Ainda é válido ressaltar que a diversidade de concepções sobre a AO tende a reforçar o debate da antropomorfização, ou seja, atribuir às organizações capacidades inerentemente humanas, tais como aprendizagem, interpretação, cognição e memória. Em relação a tal aspecto, Popper e Lipshitz (1998) mostram a inexistência de consenso, mas sim visões bastante diferenciadas: a organização aprende de modo similar aos indivíduos; a organização é concebida como uma coletividade de indivíduos; ou ainda, a organização é incapaz de aprender.

3. BARREIRAS E DESAFIOS À AO

Berthoin Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) classificaram em três grupos as barreiras à aprendizagem organizacional identificadas na literatura: interrupção

dos processos de aprendizagem, bloqueios culturais e psicológicos e, obstáculos relacionados à estrutura organizacional e à liderança.

No primeiro grupo, pode-se encontrar autores como Kim (1998) cujo trabalho aponta que o ciclo de aprendizagem organizacional pode ser interrompido quando inexistir conexão entre as crenças e ações dos indivíduos; quando os indivíduos mudam seu próprio comportamento, mas não tem sucesso em persuadir os demais a mudarem regras comportamentais da organização; quando os indivíduos tiram conclusões equivocadas acerca do impacto da ação organizacional sobre o ambiente, ou ainda, quando as mudanças desse ambiente não chegam a ser identificadas.

Complementando a visão das barreiras desencadeadas pela interrupção do processo de aprendizagem organizacional, Berthoin Antal, Lenhardt e Rosenbrock (2001) destacam as dificuldades tanto dos indivíduos quanto das organizações em desaprenderem e descartarem modelos mentais estabelecidos previamente, de modo a permitirem a aprendizagem. Aqui, Schein (1993) já defendia ser mais difícil desaprender comportamentos aprendidos através de punições do que os aprendidos por meio de recompensas, enquanto nas pesquisas de Starbuck e Hedberg (2001) há discussões em torno das resistências das estruturas e políticas organizacionais ao processo de desaprendizagem.

No segundo grupo de barreiras à AO, ou seja, os obstáculos psicológicos e culturais, pode-se identificar abordagens como a de Argyris e Schön (1996) sobre a tendência que as pessoas tem de assumirem atitudes defensivas diante de ameaças e buscando justificativas ao invés de soluções de problemas. Ainda segundo os autores supracitados, algumas situações consideradas como barreiras para a AO são apresentadas no quadro 3 a seguir.

Quadro 3 – Possíveis barreiras à AO

SITUAÇÃO	SIGNIFICADO
Poder	Quando os membros do grupo agem com seu houvesse uma disputa, dificultando a AO.
Armadilha da competência	A experiência leva a empresa a continuar usando o modelo de pensamento e ação bem sucedido do passado, o que não garante a sua efetividade quando a situação se alterar.

Dificuldade em mudar a teoria em uso	Os seres humanos aprendem suas teorias em uso ainda na infância, executando habilidosamente e sem muito esforço as tarefas a que estão acostumados, inclusive as tarefas mais complexas. Assim, as ações são produzidas como se fossem automáticas, tornando-se inconscientes e não precisando ser mais questionadas. Com isso, gera-se um processo de autorreforço porque quando se alcança os objetivos com aquelas ações, não há motivos para mudá-las e, por conseguinte, uma nova aprendizagem é desnecessária.
Raciocínio defensivo	Pode acontecer quando os indivíduos têm que lidar com aspectos embaraçantes e ameaçadores, estando relacionado à insegurança psicológica. Também pode acontecer segundo uma estrutura organizacional que reforça a presença de diálogos contraproducentes via rotinas defensivas.
Rotinas defensivas	Acontece em organizações onde há desconfiança, distanciamento e cinismo quanto à potencialidade da AO. As rotinas defensivas impossibilitam a reflexão uma vez que são baseadas em uma lógica que protege e reforça essas rotinas de pessoas que gostariam de se libertar delas.

Fonte: adaptado de Argyris e Schön (1996).

No terceiro e último grupo de barreiras à AO, pode-se mencionar os estudos sobre estrutura organizacional e sobre liderança. Fiol e Lyles (1985) constataram que estruturas centralizadas bloqueiam a aprendizagem porque reforçam comportamentos passados. Já Morgan (1996) assinalou que estruturas departamentais podem inibir a AO uma vez que concentram a atenção dos indivíduos em problemas paroquiais, ao invés daqueles que afetam a organização como um todo.

4. ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM: ASPECTOS GERAIS

Leitão e Martins (1998) identificaram que o conceito de organização de aprendizagem (OA) surgiu como uma promissora alternativa por constituir um avanço quanto à abordagem da AO, já que é capaz de realizar mudanças transformadoras, ou até mesmo reconceituar uma organização empresarial.

Para os estudiosos Peddler, Boydell e Burgoyne (1989) as OAs têm como características: incentivar um clima no ambiente de trabalho que favoreça o questionamento, a aprendizagem e o desenvolvimento do potencial de seus membros; agir de acordo com uma cultura de aprendizagem que envolva os consumidores, os fornecedores e outros grupos de interesse; considerar como central para o seu negócio o desenvolvimento de pessoas, além de promover a defesa da transformação e mudança como processos contínuos.

Senge (1990), como um dos mais conhecidos autores das organizações que aprendem, consideram-nas como instituições nas quais os seus membros estão voltados para a aprendizagem coletiva, demandando o comprometimento com resultados que venham a ser motivadores. Ademais, uma OA proporciona um ambiente em que as pessoas conseguem ampliar sua capacidade de inovar para o alcance dos resultados almejados, além de serem estimuladas a desenvolverem novas formas de pensamento; a aspiração coletiva ganha certa liberdade e as pessoas se conscientizam de que a aprendizagem requer colaboração mútua.

Garvin (1993) buscando definir a OA assume um ponto de vista cognitivo / comportamental. Ele considera as organizações que aprendem como sendo aquelas capazes de criar, adquirir, produzir novos insights; transferir conhecimentos e alterar o comportamento de seus membros. Já McGill e Slocum Jr. (1993) afirmam que as OAs deveriam ser “organizações autoconscientes, introspectivas, mapeadoras constantes de seu ambiente”. Os autores ainda sugerem que cabe às OAs, por meio do entendimento de sua experiência, descobrir o que é efetivo e aprender com esse processo de aprendizagem.

Schaw (1994), por sua vez, define uma OA como sendo aquela apta à aquisição de conhecimentos e capaz de modificar o seu funcionamento a partir da comparação de suas experiências pessoais com as dos outros. Para o autor em tela, o aprendizado acontece quando as pessoas têm condições de refletirem acerca das consequências de seus atos e, fundamentalmente, quando conseguem estabelecer nexos causais e correlacionais entre os eventos que conduzem ao sucesso ou ao fracasso organizacional.

Em seus estudos, Goh e Richards (1997) identificaram cinco grandes dimensões que caracterizariam as organizações que aprendem: clareza de propósitos e missão; comprometimento da liderança e compartilhamento do poder; experimentação e sistema de recompensas adequado; transferência de conhecimento e, por último, grupos de solução de problemas. O item a seguir vai apresentar algumas barreiras e desafios à OA.

Aqui é importante notar que as organizações, diferentemente de indivíduos conseguem desenvolver e manter sistemas de aprendizagem que, não apenas chegam a influenciar seus membros imediatos, mas também são transmitidos para outros através, por exemplo, de histórias e normas organizacionais (Souza, 2004). Portanto, seria um equívoco concluir que a aprendizagem organizacional nada mais é que o resultado cumulativo da aprendizagem dos seus membros. As organizações apresentam sistemas cognitivos e memórias, isto é, desenvolvem visões de mundo assim como mapas mentais, ideologias, valores e normas que são preservadas para além da presença dos membros individuais. Além disso, há casos em que as organizações sabem bem menos do que seus membros (Argyris; Schön, 1978; Herdberg, 1981).

5. BARREIRAS E DESAFIOS À OA

Outros autores como Jackson (2000) explicam que a proposição de OA pode ser vista como uma visão retórica, ou seja, um conjunto de narrativas envolvendo um grande grupo em uma realidade simbólica.

O que isso significa? Significa dizer que visão retórica é construída tendo por base algumas fantasias que funcionam como meios para a constituição de uma interpretação. A manifestação dessas fantasias acontece na forma de palavras, frases ou proposições que venham interpretar eventos do passado, prever eventos futuros ou mesmo negligenciar eventos atuais que são removidos tanto no tempo quanto no espaço das atividades de grupo. É assim que as fantasias que sustentam uma visão retórica preenchem necessidades psicológicas.

É possível ainda notar que além da OA, Jackson (2000) considera como visões retóricas, outros conceitos de administração que se tornaram modismos, como a excelência, a reengenharia e a gestão da qualidade. Aqui, há que se ressaltar

que a sanção de um agente externo, como um guru da administração, contribui na sustentação da visão retórica porque com a sua autoridade, ele garante a legitimidade e a credibilidade da visão retórica.

Souza (2004) informa que a visão retórica da OA é sustentada por uma rede internacional criada entre academia, empresas e também por consultores com origem no *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), sendo hoje designada pela marca *Society for Organization Learning* (SOL) e que a partir de um esforço contínuo em eventos, publicações, palestras, espaço na wwb; buscam ocupar as mídias e difundir esse ideário.

Já em sua pesquisa, Guimarães (2004) sugere que o desafio para o conceito de OA está em que a sua aplicabilidade só é possível em organizações cujas relações interpessoais entre os membros organizacionais são saudáveis, com a comunicação aberta e ampla, onde a inovação e mudança são aceitas e incentivadas e nas quais as pessoas conseguem perceber a interdependência entre o seu trabalho e o das demais. Na mesma linha de raciocínio, Bastos, Gondim e Loiola (2004) identificaram algumas características do conceito de OA: (a) valorações positivas do conceito, sendo a organização que aprende uma organização bem-sucedida; (b) o conceito é empregado como modelo invariante de organização; (c) modismo de intervenção caracterizado por prescrições com orientação prática.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em suas pesquisas, Dodgson (1993) e Easterby-Smith (1997) esclarecem que a aprendizagem em organizações (e a OA) vem sendo estudadas por áreas como Administração Estratégica, Economia, Psicologia, Sociologia, Antropologia, entre outras. Tal fato, possivelmente tem dificultado a elaboração de uma linguagem comum em termos de conceitos e modelos de aprendizagem em organizações, como sugerem Fiol e Lyles (1985).

Além disso, os campos de AO e OA são diversificados em termos ontológicos e epistemológicos, apresentando uma polissemia que resulta das diferentes disciplinas que se interessam por eles. Acontece que segundo Fiol e Lyles (1985) e Bapuji e Crossan (2004) existe consenso nos campos no que diz respeito à relação de influência mútua

entre organizações e ambiente, entre aprendizagem individual e organizacional, e quanto aos fatores contextuais que facilitam ou inibem a ocorrência dos fenômenos.

Sob uma perspectiva mais crítica, foi possível observar que as abordagens de AO e OA ao longo das três últimas décadas tem apresentado, de forma predominante, um forte viés funcionalista e instrumental. Elas se apresentam funcionalistas porque, atendendo a pressupostos positivistas, desenvolvem e divulgam técnicas e modelos racionalmente formais ideologicamente comprometidos com os interesses do capital e pouco dispostos a resolverem problemas humanos (sofrimento nas organizações, realização pessoal no trabalho, conflito de interesses, etc.) E essencialmente instrumentais porque fazem uso de métodos cada vez mais sofisticados de controle social ao atuarem na conduta e comportamento do indivíduo no trabalho em busca de maior eficiência para a produtividade.

REFERÊNCIAS

ALTIER, W. **Effective processes for problem solving and decision making**. New York: Oxford Press, 1999.

ARGYRIS, C. **On organizational learning**. Oxford: Blackwell, 1993.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D.A. **Organizational learning II: theory, method and practice**. New York: Addison-Wesley, 1996.

_____ **Organizational learning: a theory of action perspective**. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____ **Theory in practice**. San Francisco: Jossey-Bass, 1974.

AUDY, J.L.N., BRODBECK, A.F. **Sistemas de informação: planejamento e alinhamento estratégico nas organizações**. Porto Alegre: Bookman, 2003.

BAETS, W. **Organizational learning and knowledge technologies in a dynamic environment**. Dordrecht: Kluwer Academics Publishers, 1998.

BAPUJI, H.; CROSSAN, M. *From questions to answers: reviewing organizational learning research*. **Management Learning**, vol. 35, n. 4, p. 397–417, 2004.

BASTOS, A.V.B.; GONDIM, S.M.G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cerca essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**. São Paulo, v.39, n.3, p.220-230, jul./ago./set. 2004.

BERTHOIN ANTAL, A.; LENHARDT, U.; ROSENBROCK, R. *Barriers to organizational learning*. In: DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning & knowledge**. New York: Oxford, 2001.

COUGER, J. **Creativity and innovation in IS organizations**. Danver: Boyd and Fraser Publishing, 1996.

DODGSON, M. *Organizational learning: a review of some literatures*. **Organization Studies**, vol. 14, n. 3, p. 375-394, 1993.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: contributions e critiques. **Human Relations**, vol. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

FIOL, C.M.; LYLES, M.A. Organizational learning. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.803-813, 1985.

GARVIN, D.A. *Building a learning organization*. **Harvard Business Review**, Boston, v.74, n.4, p.78-91, July / Aug. 1993.

GOH, S.; RICHARDS, G. *Benchmarking: the learning capabilities of organizations*. **European Management Journal**, Londres, v.15, n.5, p.575-583, 1997.

GUIMARÃES, T. A. Ambiente de aprendizagem e cultura em organizações: estudo de caso em organização militar. **Revista de Administração**. São Paulo, vol. 39, n. 3, p. 231-241, jul./ago./set. 2004.

HERDBERG, B. *How organizations learn and unlearn*. In: NYSTROM, P.C.; STARBUCK, W.H. (eds). **Handbook of organizational design** (pp. 3-27). London: Oxford University Press, 1981.

JACKSON, B.G. *A fantasy theme analysis of Peter Senge's learning organization*. Arlington, USA, **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 36, n.2, pp. 193-209, 2000.

KAO, J. **Jamming**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIM, D.H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada no conhecimento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LEITÃO, S.; MARTIN, A.C.L. Organizações de aprendizagem e teoria da autoapoiese. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, FGV, 32(4): 95-110, jul./ago. 1998.

LEVITT, B.; MARCH, J.G. *Organizational learning*. **Annual Review of Sociology**, vol.14, p. 319-340, 1988.

LIPSHITZ, R.; POPPER, M.; FRIEDMAN, V.J. *A multifaceted model of organizational learning*. **The Journal of Applied Behavioral Science**, 38(1), 78-98, 2002.

LOIOLA, E.; BASTOS, A.V.B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **RAC**, v.7, n.3, jul./ago. 2003: 181-201.

MCGILL, M.; SLOCUM JR., J. Unlearning the organization. **Organizational dynamics**. MIT, 22(2):67-79, Autumn 1993.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MURRAY, P.; DONEGAN, K. *Empirical linkages between firm competencies and organizational learning*. **The Learning Organization**, vol. 10, n.1, p. 51-62, 2003.

NOOTEBOOM, B. **Learning and innovation in organizations and economies**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

PEDDLER, M.; BOYDELL, T.; BURGOYNE, J. *Toward the learning company*. **Management Education and Development**, London, v.20, n.1, p.1-8, 1989.

POPPER, M.; LIPSHITZ, R. *Organizational learning: mechanisms, culture and feasibility*. **Management Learning**, v.31, n.2, p.181-96, 2000.

_____. *Organizational learning mechanisms: a structural and cultural approach to organizational learning*. **The Journal of Applied Behavioral Science**, vol. 34, n.2, p. 161-179, 1998.

PRANGE, C. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teoria? In: EASTERBY-SMITH, M.; BURGOYNE, J.; ARAÚJO, L. **Aprendizagem**

organizacional e organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática. São Paulo: Atlas, 2001, p.41-64.

PROBST, G., BUCHEL, B. **Organizational learning.** London: Prentice Hall, 1997.

SCHAW, R.B. A capacidade de agir: criação de um contexto para a delegação de poder. In: NADLER, D. **Arquitetura organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

SCHEIN, E.H. **Organizational culture and leadership.** San Francisco, CA: Sage, 1993.

SENGE, P. **A quinta disciplina:** arte, teoria e prática da organização. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUZA, Y.S. Organizações de aprendizagem ou aprendizagem organizacional. **RAE – eletrônica**, v.3, n.1, Art. 5, jan./jun. 2004.

STARBUCK, W.H.; HEDBERG, B. *How organizations learn from success and failure.* In: DIERKES, M.; BERTHOIN ANTAL, A.; CHILD, J.; NONAKA, I. **Handbook of organizational learning & knowledge.** New York: Oxford, 2001.

TSANG, E.W.K. *Organizational learning and the learning organization: a dichotomy between descriptive and prescriptive research.* **Human Relations**, New York, v. 50, n. 1, p.73-89, 1997.

VERA, D.; CROSSAN, M. *Organizational learning and knowledge: toward an integrative framework.* In: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M.A. (Eds.). **Handbook of organizational learning and knowledge management.** Oxford: Blackwell Publishing, p. 122-141, 2005.