

Novas formas organizacionais e o modelo burocrático de organizações*

Eloise H. Livramento Dellagnelo
CPGA/UFSC
Clóvis Machado da Silva
CEPAD/UFPR

Resumo

O objetivo do presente trabalho consistiu em verificar se as evidências empíricas das novas formas organizacionais publicadas em periódicos nacionais e estrangeiros (de língua inglesa) durante o período de 1995 a 1998 representam ruptura com o modelo burocrático de organização. As discussões na área organizacional a respeito da emergência de novos modelos organizacionais que possam representar ruptura com a burocracia têm sido marcantes. As organizações foram analisadas em termos de seu potencial de flexibilidade

Abstract

This article is intended to verify the empirical evidences of the new kinds of organization presented in national and foreign (English) periodicals from 1995 to 1998, which stand for a rupture from the bureaucratic organizational model. The discussions in the organizational area with regard to the emergent new organizational models - which may represent a rupture from the bureaucratic organizational model - have been remarkable. The organizations have been analyzed in terms of their potential for technological, structural and cultural flexibility,

* New organizational forms and the bureaucratic model of organizations.

tecnológica, estrutural e cultural; considerou-se, em especial, o tipo de racionalidade predominante em sua lógica de ação. A dimensão tecnológica foi caracterizada como sendo a de maior potencial de flexibilidade; observou-se médio potencial de flexibilidade nas dimensões estrutural e cultural. A racionalidade formal foi predominante. Conclui-se que apesar da forte tendência de flexibilização do modelo burocrático, não se verifica a ruptura, uma vez que a lógica de ação predominante nas organizações ainda é aquela voltada para o cálculo utilitário das conseqüências.

considering especially the predominant rationality which prevails when it comes to logic concerning action. While we observe a greater potential for flexibility in the technological dimension, there is a medium-sized potential for flexibility in the structural and cultural dimensions. The formal rationality is predominant. Thus you may conclude that, although there is a strong tendency toward flexibilization of the bureaucratic model, we don't verify any rupture since the logic concerning action that prevails in the organizations still is moved by the utilitarian thought as for the consequences.

Palavras-chave: organizações; burocracia; modelo burocrático de organização.

Keywords: organization; bureaucratic; bureaucratic organizational model.

Introdução

As duas últimas décadas representam, tanto para os estudos quanto para a prática administrativa nas organizações formais, um período significativo de discussões, controvérsias e questionamentos a respeito de paradigmas e de modelos estabelecidos. Conforme REED (1993), os estudos organizacionais começaram a se tornar mais pluralísticos em relação aos temas centrais ou aos problemas investigados, bem como no concernente aos referenciais teóricos utilizados para a sua compreensão.

Nesse contexto, destacam-se as discussões acerca das novas formas organizacionais que vêm sendo tratadas mediante diferentes designações: desde as mais amplas (redesenho organizacional, flexibilidade organizacional, novos paradigmas na administração, pós-modernismo)

até as mais específicas (times, *empowerment*, organizações de aprendizagem, redes organizacionais).

As novas formas organizacionais vêm sendo visualizadas basicamente de duas maneiras:

a) como representação de uma lógica de ação diferente da instrumental que é típica do modelo modernista de organização (COOPER e BURRELL, 1988; CLEGG, 1990; PARKER, 1992); e

b) como simples aperfeiçoamento da abordagem contingencial da administração (THOMPSON, 1993; TSOUKAS, 1992).

Esta, própria do projeto modernista de organização, procura discutir as novas alternativas organizacionais frente a um ambiente considerado altamente turbulento e competitivo, com a preocupação de desenhar o melhor arranjo organizacional para o alcance de maior efetividade. Aquela, coerente com a proposta pós-modernista, ou com a teoria crítica na análise organizacional (ALVESSON e DEETZ, 1996), vem tratando o tema como a manifestação de diferentes formas de se entender as organizações contemporâneas, própria da diversidade que caracteriza a sociedade em diferentes contextos: assim, as novas formas organizacionais representariam a operacionalização de modos de racionalidade diferentes daquele descrito por Weber como típico do modelo burocrático (CLEGG, 1990).

Esses novos arranjos organizacionais caracterizam-se pela adoção de práticas que representam o questionamento do paradigma de produção em massa (DAFT e LEWIN, 1993; DOLL e VONDEREMBESE, 1991) ou do modelo fordista de organização do trabalho. Apontam traços de formas organizacionais mais flexíveis, as quais enfatizam aspectos como a tomada de decisão mais freqüente, rápida e complexa; a contínua e ampla aquisição de informação dentro e fora do ambiente organizacional; a distribuição de informações mais direcionada e o melhor gerenciamento da aprendizagem organizacional (HUBBER e GLICK, 1995).

Contudo, tanto a perspectiva mais gerencialista de organização quanto aquela considerada crítica ou pós-modernista carecem de maior aprofundamento teórico e empírico, que evidencie efetivamente a possibilidade de ruptura com o modelo burocrático. Conforme TSOUKAS (1992), autores como CLEGG (1990) e PARKER (1992) não respondem efetivamente se as organizações consideradas pós-modernas constituem ruptura qualitativa com a modernidade ou são, simplesmente, uma versão especificamente histórica de organizações modernas.

Grande parte da literatura, relativa às discussões das novas formas organizacionais, destacam práticas envolvendo a constituição de times ou equipes de trabalho; o achatamento nos níveis hierárquicos; uma visão estratégica de longo prazo; a constituição de indivíduos multifuncionais; o atendimento a mercados segmentados; a utilização de tecnologias flexíveis, dentre outros aspectos. Constata-se, entretanto, que apesar de apresentarem evidências empíricas desses aspectos, tais abordagens não apresentam consistência metodológica de análise que possa caracterizar ruptura com o modelo burocrático de organização, uma vez que cada qual trata parcialmente da questão em estudo. Mesmo os pós-modernistas, ou aqueles pertencentes à teoria crítica, destacam a racionalidade como elemento básico na reconfiguração organizacional, sem, contudo, apresentar evidências empíricas suficientes para o tratamento da questão.

Acredita-se que dois cortes de análise parecem ser necessários para a compreensão mais adequada do problema: um envolvendo a questão da racionalidade dominante nas organizações e outro relativo às variáveis próprias da estrutura ou desenho organizacional. 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.

Na tentativa de auxiliar na resposta a esta controvertida questão, procura-se, neste trabalho, investigar se as evidências empíricas sobre novas formas organizacionais constantes de artigos publicados nos periódicos nacionais e estrangeiros (de língua inglesa) na área de estudos organizacionais, no período de 1995 a 1998, podem ser consideradas no embasamento de possível ruptura com o modelo burocrático de organização, predominante na sociedade contemporânea. Para tanto, apresenta-se, na seqüência, a seguinte seção: base teórico-empírica, procedimentos metodológicos do estudo, apresentação e análise dos dados, e conclusões.

Base teórico-empírica

A perspectiva pós-modernista vem sendo caracterizada na literatura organizacional como um momento de ruptura, de descontinuidade, ou como um momento de redirecionamento nos estudos organizacionais. As transformações na problemática, nas teorias e nas metodologias refletem mudanças substanciais que passam a constituir as novas formas

organizacionais por meio das quais o comportamento social vem sendo estruturado e controlado. Também refletem as referências institucionais mais amplas nas quais essas novas formas organizacionais estão localizadas. Assim, o discurso pós-modernista é considerado como o mais óbvio exemplo da celebração da descontinuidade na teoria organizacional, nestes últimos anos (REED, 1993).

CLEGG (1990) desenvolve o argumento de que começaram a surgir, principalmente a partir da década de 80, formas organizacionais diferentes que questionam o modelo burocrático como a maneira mais eficiente para a organização do trabalho. A explicação deste fenômeno passou a exigir uma nova perspectiva para explicar a realidade. Da mesma forma que surgiram as teorias sociais que procuraram interpretar os fenômenos modernistas, a existência de organizações e contextos supostamente pós-modernistas também motivou interpretações teóricas que buscam acompanhar essas transformações (CLEGG, 1990). Neste sentido, a abordagem pós-modernista procura explicar a caracterização do novo contexto a partir de referencial próprio.

O pós-modernismo é considerado por muitos autores como uma nova perspectiva a ser colocada no lugar do modernismo, oferecendo novas oportunidades dentro da teoria organizacional. As idéias enfatizadas pelos autores pós-modernistas podem ser distinguidas de duas maneiras: como forma de ver e entender a realidade social, mais precisamente como abordagem organizacional, ou como discussão das manifestações concretas de formas organizacionais alternativas, as quais constituem embriões da ruptura com o modelo burocrático, predominante na sociedade contemporânea.

Como enfatiza PARKER (1992), a primeira perspectiva, a epistemológica, questiona como se pode compreender o mundo. Na medida em que o mundo é constituído por uma linguagem comum, a resposta seria que somente se pode conhecê-lo a partir das formas particulares do discurso que nossa linguagem cria. Assim, novas formas de compreensão da realidade organizacional, diferentes da moderna, passam a ser solicitadas na forma de novas linguagens. O segundo sentido, refere-se à periodização, ou seja, a identificação de um período concreto ou uma época, após a modernização, a qual se caracteriza pela existência de casos concretos de formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático, significando o prenúncio da queda das burocracias como modelo organizacional predominante.

Trabalho significativo na área organizacional, que reflete esta discussão de periodização, é o de CLEGG (1990). Citado por vários autores, é

apontado como referencial importante na identificação e na análise de evidências empíricas de formas organizacionais pós-modernas. Algumas dessas evidências: estratégia mercadológica orientada para nichos específicos, força de trabalho multifuncional ou quase artesanal e competência tecnológica baseada em sistemas flexíveis de manufatura. Segundo CLEGG, essas novas formas têm pouca ressonância com aquilo que conhecemos em teoria e prática modernista, caracterizando-se fundamentalmente pela de-diferenciação como processo básico em sua estruturação.

Para o autor, a lógica de ação subjacente às práticas organizacionais das organizações pós-modernas evidenciam modos de racionalidade radicalmente diferentes daqueles até então considerados como os poucos possíveis. Contra a tendência de não haver alternativa (*there is no alternative*) à estrutura burocrática na lógica do desenvolvimento organizacional, argumenta que existem escolhas no desenvolvimento de novas formas organizacionais que melhor correspondem a um mundo pós-moderno. À medida que sejam tomadas decisões com o objetivo de solucionar problemas organizacionais, nas áreas de marketing, finanças, produção, e outras, a natureza da solução conterà, conforme o autor, intrinsecamente a lógica de ação que orientou esta decisão, ou no seu próprio conceito, o modo de racionalidade.

O referencial de análise dessas novas formas organizacionais, apresentado por CLEGG (1990), tem como base a caracterização de determinados imperativos organizacionais. O autor identifica sete imperativos organizacionais básicos, cuja análise pode identificar a presença de modos de racionalidade modernista ou pós-modernista. Segundo ele, observa-se o contraponto de organizações modernas e pós-modernas, caracterizando-se as primeiras pela rigidez, mercado de massa, determinismo tecnológico, diferenciação e desqualificação nos cargos, por exemplo; enquanto as segundas caracterizam-se por flexibilidade, mercados segmentados, tecnologias multifuncionais e cargos gerais de-diferenciados. As relações de trabalho predominantemente construídas dentro do discurso do determinismo do tamanho, como variável contingencial, cedem espaço a novas formas mais fragmentadas como subcontratação e redes organizacionais.

Embora exista algum acordo quanto à significância do trabalho de CLEGG (1990), a perspectiva pós-modernista na análise organizacional não deixa de estar sujeita a vários questionamentos. Muitas destas críticas situam-se em torno da carência de estudos empíricos que possam dar maior suporte às colocações defendidas pelos autores (ALVESSON e DEETZ, 1996; TSOUKAS, 1992; THOMPSON, 1993).

TSOUKAS (1992) argumenta que as evidências até então apresentadas podem ser consideradas meros exemplos da aplicação da adaptabilidade organizacional, defendida pela teoria contingencial. Tal argumento baseia-se principalmente na ênfase colocada por muitos autores na caracterização do ambiente atual como determinante do surgimento dessas novas formas organizacionais. THOMPSON (1993), por sua vez, apresenta crítica enfática às evidências referidas pelos estudiosos do movimento, considerando, inclusive, a classificação dos modos de racionalidade de CLEGG (1990), típicos exemplos das receitas, de solução rápida, saídas de livros de iluminados da área administrativa.

THOMPSON (1993) critica, ainda, aspectos mais específicos como, por exemplo, a tendência à concretização de uma sociedade pós-industrial caracterizada fundamentalmente pelo setor de serviços em detrimento da produção industrial, da queda do modelo de produção industrial e do consumo em massa, e a descentralização organizacional. O cálculo detalhado de conseqüências, a busca da previsibilidade de relacionamento no processo das fusões, aquisições e constituições de redes são outros elementos enfatizados como típicos dos modelos considerados mais tradicionais de administração e que não parecem estar sendo abandonados. Para o autor,

esta não é a primeira vez que a burocracia foi declarada morta, e as evidências não são muito melhores nesta ocasião, como podemos verificar quando algumas das características básicas das organizações burocráticas são examinadas (TOMPSON 1993:190).

Racionalidade como lógica da ação organizacional

A compreensão das organizações burocráticas, além de compor o conhecimento de suas dimensões operacionais, não pode fugir às discussões relativas ao conceito de racionalidade. Como afirma MOUZELIS (1969), é a racionalidade que liga todas as características descritas no modelo ideal weberiano e é ela que dá a lógica e a consistência a todo o constructo. Na verdade, o conceito de racionalidade tem sido reconhecido como o componente mais importante do pensamento weberiano (KALBERG, 1980). Ele está intimamente relacionado a toda a sua discussão sobre a de-magificação do mundo, a burocratização e a crescente perda de liberdade na sociedade moderna.

A diferenciação dos tipos de racionalidade refere-se aos processos mentais e às referências utilizadas neles, que orientam as ações dos

indivíduos no contexto social. Assim, de acordo com WEBER (1991), as diferentes formas organizacionais encontradas na realidade social podem ser explicadas pela predominância do uso de tipos específicos de racionalidade. Quatro são os tipos de racionalidade discutidos no trabalho de WEBER: racionalidade prática, racionalidade teórica, racionalidade substantiva e racionalidade formal.

A racionalidade prática é aquela própria do modo de vida no qual a atividade é julgada em relação a interesses individuais, puramente práticos e egoísticos. A racionalidade teórica, por sua vez, envolve um domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos, mais do que pelas ações; todo processo cognitivo abstrato, em toda sua forma expansiva, denota uma racionalidade teórica. Já a racionalidade substantiva está direcionada à ação; entretanto, diferentemente da racionalidade formal, ela toma como base para sua orientação os valores. Neste tipo de racionalidade não existe, pois, o cálculo utilitário das conseqüências das ações humanas. As referências para a ação humana são tomadas em valores, independentemente dos resultados a serem obtidos. Por último, a racionalidade formal oferece como referência à ação humana, a aplicação de regras, leis e regulamentos tomados institucionalizados em determinado contexto, com base no cálculo utilitário de conseqüências no estabelecimento de relações meio-fim.

Assim é que “Weber refere-se à dominação burocrática como formalmente racional porque nela domina a ação orientada para regras e estatutos gerais, intelectualmente analisáveis, assim como a seleção dos meios mais adequados para o contínuo seguimento deles” (KALBERG, 1980:1158). De acordo com RAMOS (1981), Weber é um dos primeiros pensadores a interpretar a lógica de mercado como um requisito funcional próprio de um sistema social episódico, sendo somente um tipo de racionalidade, a formal, característica dessa lógica. Na verdade, observa-se que a racionalidade substantiva se transforma em um meio para a realização de padrões de ação da racionalidade formal. Ou seja, a calculabilidade das ações sociais tornou-se um novo valor para a sociedade moderna. Assim, o tempo, o cálculo de conseqüências, os interesses tornam-se os valores predominantes, norteados as ações ou o comportamento dos indivíduos.

Esta discussão a respeito do processo de racionalização da sociedade moderna é intensamente feita por RAMOS (1981), dentre outros autores. Ele resume suas idéias, salientando que na sociedade moderna a racionalidade passou a ser uma categoria sócio-mórfica, interpretada como atributo de um processo histórico e social e não mais como uma

força ativa da psique humana, como antigamente. Como esclarece o autor, a razão é um conceito fundamental para o desenvolvimento de qualquer ciência da sociedade e das organizações.

SERVA (1997a, 1997b) utiliza-se das idéias críticas de Ramos sobre o domínio da racionalidade na vida social moderna para desenvolver estudos em organizações concretas. Muito próxima das discussões e da abordagem metodológica oferecida por CLEGG (1990), Serva apresenta os dois tipos de racionalidade, a formal e a substantiva, e os processos organizacionais a serem analisados em sua pesquisa.

Apoiando-se nas idéias de RAMOS e de HABERMAS sobre a teoria da ação comunicativa, considerada fundamental para a operacionalização do conceito de racionalidade substantiva, o autor parte de algumas definições. Segundo ele, a ação racional substantiva é considerada um tipo de ação orientada para a dimensão individual e grupal. Na dimensão individual, ela refere-se à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e de satisfação; e na dimensão grupal, ela refere-se ao entendimento nas direções da responsabilidade e de satisfação social. Já a ação racional formal foi definida pelo autor como aquela ação baseada no cálculo, orientada para o alcance de metas técnicas ou de finalidades ligadas a interesses econômicos ou de poder social, por meio da maximização dos recursos disponíveis.

Conforme as análises apresentadas por SERVA, as ações de entendimento mostraram-se indispensáveis para dar o tom da razão substantiva nos processos da prática administrativa das organizações estudadas, estando diretamente ligados à questão do poder, tais como a hierarquia, o estabelecimento de normas, a tomada de decisões e o controle. A autonomia revelou-se importante no processo de divisão do trabalho. O comprometimento efetivo dos seus membros, com os valores emancipatórios, foi considerado uma condição básica para a caracterização da predominância da racionalidade substantiva nas organizações pesquisadas. Salienta SERVA (1997a, 1997b) que outras formas de ordenação social e de produção podem ser encontradas atualmente, que exigem, para sua análise, outros instrumentos de interpretação e também referenciais alternativos à lógica utilitarista.

Procedimentos metodológicos

O presente estudo caracteriza-se por ser predominantemente qualitativo, do tipo descritivo-interpretativo. A unidade de análise considerada foi a

organização. O universo de pesquisa incluiu todos os artigos encontrados nos periódicos nacionais e estrangeiros selecionados, contendo evidências empíricas de novas formas organizacionais. A busca por evidências empíricas de novas formas organizacionais foi feita dentre os seguintes títulos:

• *Academy of Management Journal* • *Academy of Management Review* • *Administrative Science Quarterly* • *American Journal of Sociology* • *American Sociological Review* • Anais do ENANPAD • *Annual Review of Sociology* • *California Management Review* • *Harvard Business Review* • *Human Relations* • *International Journal of Industrial Organizations* • *International Sociology* • *Journal of Management Studies* • *Journal of Organizational Behavior Management* • *Long Range Planning* • *Management Science* • *MIS Quarterly* • *Omega* • *Organization Science* • *Organization Studies* • *Organizational Dynamics* • *Public Administration Review* • *Public Administrative Quarterly* • Revista Brasileira de Ciências Sociais • Revista de Administração (USP) • Revista de Administração Contemporânea • Revista de Administração de Empresas • Revista de Administração Pública • *Sloan Management Review* • *Strategic Management Journal* • *Work and Occupations*.

Tendo em vista a importância desses periódicos e sua diversidade de procedência, a pesquisa abrange um corpo significativo de publicações que parece representar as mais importantes discussões da área nos últimos anos, em termos de novas formas organizacionais. Os critérios utilizados pelos editores dessas revistas na seleção dos trabalhos são rigorosos, incluindo perspectivas tanto de contribuição teórica quanto prática, bem como clareza e formato, que garantem a qualidade e a confiabilidade do material pesquisado (BERTERO, CALDAS e WOOD, 1999).

As publicações pesquisadas abrangeram o período de janeiro de 1995 a julho de 1998. Dois critérios básicos nortearam esta delimitação: amadurecimento da temática na área e a viabilidade da pesquisa. O início do levantamento em 1995 oferece margem de segurança significativa em termos da possibilidade de ocorrência de publicações teórico-empíricas, envolvendo o tema das novas formas organizacionais. Acredita-se que o período definido ofereceu tempo suficiente para que as formas organizacionais emergentes desde o início da década pudessem ter sido analisadas pelos estudiosos da área.

Os critérios para a identificação dos artigos, contendo os casos analisados na pesquisa, relacionam-se basicamente com o conteúdo apresentado. Nesse sentido, tomou-se como referência na identificação dos artigos a ocorrência de casos concretos de análise de formas organizacionais. A análise dos casos restringiu-se às organizações privadas industriais e de serviços, uma vez que nesse setor as discussões de ruptura com o modelo burocrático de organização são bastantes provocantes, principalmente no que tange à racionalidade.

Considerando os conceitos envolvidos no trabalho, tais como forma e novas formas organizacionais, burocracia e racionalidade, foram estabelecidas três categorias básicas de análise: tecnologia, estrutura e cultura organizacional. O tipo de racionalidade predominante foi considerado como o princípio básico norteador de cada uma das referidas dimensões.

A categoria analítica tecnologia organizacional foi operacionalizada pela composição das subdimensões, dos indicadores e da classificação constantes do Quadro 1. Conforme a caracterização desses elementos pode-se obter predominantemente uma tecnologia rotineira ou uma tecnologia não-rotineira.

Quadro 1: Definição Operacional da Tecnologia

Categoria Analítica	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Tecnologia	Modo de Produção	Volume processado Capacidade Variabilidade da produção Ampliação Matéria Prima Ampliação Produto acabado	Processo Massa Grandes lotes Pesquisa de Lotes
	Arranjo físico	Maleabilidade Arranjo Grau diferenciação Produção Tempo passagem Posição estoques	Linha Funcional Grupo Estação de trabalho
	Meios de transformação	Aplicabilidade e Meios Transformação Rapidez ajustes	Limitado Extenso
	Repertório de Produção operacional	Variabilidade Operacional Explicidade Controle Nível habilidades	Limitado Extenso

Fonte: Adaptado de VOLBERDA (1998).

A estrutura das organizações nos artigos selecionados foi verificada por meio das subdimensões, dos indicadores e da classificação apresentados no Quadro 2. Conforme a caracterização da categoria analítica têm-se estruturas mecânicas ou estruturas orgânicas.

Quadro 2: Definição Operacional da Estrutura

Categoria de Análise	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Estrutura	Forma Organizacional Básica	Agrupamento Níveis hierárquicos Funcionalização	Funcional, produção / serviços, mercado alvo Alta, achatada Alta, baixa
	Sistema de Planejamento e Controle	Regulação Objetiva e Definição de prioridade Programação Interna planejada Controle programação e aval	Elaborado, rudimentar
	Processo de Regulação	Especialização - ampliação da tarefa - prof. tarefa - intercambialidade Regulação Comportamento - padronização - formalização - treinamento e educação Regulação e ajuste mútuo - disponibilidade de Contatos - descentralização horizontal Regulamentação de Tomada Decisão - delegação - participação	Estreita, ampla Simples, complexa Baixa, alta Alta, baixa Alta, baixa Baixo, alto Influência, grupo, natural Fortementes unidos, frouxamente unidos Baixa, alta Exclusiva, participativa

Fonte: Adaptado de Volberda (1998).

A categoria cultura organizacional foi analisada mediante as subdimensões, os indicadores e a classificação relacionados no Quadro 3. Tal operacionalização permitiu identificar o potencial de flexibilidade cultural das organizações estudadas. Após a caracterização da cultura organizacional quanto aos diferentes aspectos, verificou-se a predominância de cultura conservadora ou inovadora, considerando-se seu potencial de flexibilidade.

Quadro 3: Definição Operacional da Cultura

Categoria Analítica	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Cultura	Formação da Identidade	Comunalidade Extensão Homogeneidade	Forte, fraca Estreita, ampla Homogênea, heterogênea
	Liderança	Estilo de liderança Abord. Planejamento Atitude gerencial	Instrutivo, consultativo, participativo, delegativo <i>Blueprint, mixed, scanning, muddling through</i> Rotineiro, heurístico, improvisação
	Orientação externa	Foco Abertura Atitude de planejamento	Curto, médio, longo prazo Estreita, aberta Homogêneo, inativo, proativo, iterativo

Fonte: Adaptado de VOLBERDA (1998).

Todas as três dimensões citadas e suas respectivas caracterizações foram tratadas na forma de um contínuo, procurando-se evidenciar as características das organizações que implicavam em uma maior ou menor tendência à flexibilização organizacional. Assim, quanto mais rotineira fosse a tecnologia empregada, mais mecânica fosse sua estrutura e mais conservadora sua cultura, mais burocrática foi considerada a organização. De maneira oposta, mais flexível foi considerada a organização em análise.

Em termos de racionalidade, a pesquisa tomou por base o referencial oferecido por SERVA (1997a). Desta forma, definiu-se:

- a) racionalidade substantiva: caracterizada pela identificação dos seguintes elementos: auto-realização, julgamento ético e valores emancipatórios;
- b) racionalidade instrumental: o cálculo, a maximização dos recursos e o desempenho.

As formas organizacionais que pudessem caracterizar ruptura com o modelo burocrático de organização foram identificadas pela predominância da racionalidade substantiva subjacente às suas práticas, aliada ao alto potencial de flexibilidade organizacional. Nesse sentido, a caracterização da organização somente em termos de flexibilidade não foi suficiente para a determinação da ruptura com o modelo burocrático.

Análise dos dados

Dentre os periódicos considerados, em quinze deles foram identificados um ou mais artigos, relatando experiências concretas de reestruturações organizacionais ou formatações organizacionais que pudessem representar uma forma alternativa ao modelo burocrático de organização. Dentre estes quinze periódicos, quatro são brasileiros. No total, foram analisados 34 artigos. Observou-se que dentre estes quinze periódicos encontram-se aqueles considerados mais importantes ou expressivos na área organizacional.

Tendo em vista a evolução do tratamento do tema nos anos analisados, constatou-se certa constância. A pré-análise realizada evidenciou forte direcionamento nestes anos para temas mais específicos relacionados às mudanças de modelo organizacional como trabalho em equipe, criatividade, *empowerment*/envolvimento, redes organizacionais e multifuncionalidade. Cabe destacar aqui o fraco trabalho reflexivo, presente na academia, relativo às possibilidades de ruptura do modelo organizacional. Embora a literatura gerencial envolvendo a questão seja expressiva, parece ainda existir falta de ligação entre estas discussões e as contribuições efetivas da academia nesse sentido. As reflexões levantadas por HUBER e GLICK (1995) a esse respeito, bem como de LEWIN e STEPHENS (1995) merecem ser melhor repensadas.

Diferentes setores fazem parte do universo analisado, sem predominância de algum deles. Observou-se, nos casos em estudo, organizações pertencentes tanto ao setor industrial como de serviços. Os setores de tecnologia de informação e automobilístico destacam-se com forte ênfase em práticas flexíveis, sendo caracterizados pela inovação constante e significativa concorrência em seus respectivos setores.

Observou-se nos dados obtidos, a presença de organizações dos mais diferentes tamanhos, desde pequenas, médias e grandes, que adotam práticas flexíveis de organização do trabalho. Entretanto, embora todas estivessem buscando formas organizacionais alternativas, aquelas que apresentaram um caráter de maior flexibilidade foram as de menor porte.

Tecnologia, estrutura e cultura organizacional e seu potencial de flexibilidade

Ao verificar os dados de cada uma das dimensões analisadas tomadas em seu conjunto, algumas considerações podem ser feitas. Observou-

se que, em termos de tecnologia organizacional, existe uma tendência à relativa flexibilidade por parte das organizações analisadas. Nesse sentido, pode-se constatar aspectos como: modo de produção em pequenos lotes e unitários; arranjo físico do tipo grupo; meios de transformação multipropósito e repertório de produção operacional tendendo a maior extensão. O caráter universal dos meios de transformação, bem como da estação de trabalho no arranjo físico, consideradas formas mais expressivas de flexibilidade tecnológica, não puderam ser verificados em grande número. Considerando-se estes aspectos pode-se observar, assim, que o potencial de flexibilidade tecnológica da maioria das organizações analisadas está entre médio e alto, proporcionando, em consequência, uma capacidade de manobra operacional, ou flexibilidade operacional também considerável.

Em relação à dimensão estrutural das organizações analisadas, pôde-se constatar diferentes direções nas subdimensões analisadas, identificando-se uma tendência de média a baixa flexibilidade estrutural ou capacidade de manobra adaptativa (VOLBERDA, 1998). Em termos de forma organizacional destacam-se as estruturas achatadas como ponto mais forte encontrado, característico de estruturas mais flexíveis. De maneira intermediária, observou-se a forma divisional de estruturação, quer seja por produto ou serviço, ou mercado alvo e constata-se a alta funcionalização em muitos dos casos analisados. Neste sentido, os dados parecem evidenciar que a distribuição do trabalho especializado ainda é característica marcante no contexto organizacional. Considerando-se o sistema de planejamento e controle e os processos de regulação vigentes, a tendência ao baixo potencial de flexibilidade estrutural pode ser considerado mais marcante. Poucas foram as evidências de planejamento do tipo rudimentar, com maior participação, envolvimento e efetivo controle dos empregados nas questões relativas à definição dos destinos das organizações ou do trabalho realizado especificamente nas unidades. A abordagem centralizadora e a perspectiva de garantia de previsibilidade ainda parece ser marcante nos casos analisados.

Dentre os processos de regulação analisados, a especialização das tarefas, a regulação do comportamento e a regulação de ajustes mútuos puderam ser consideradas em pontos intermediários entre baixo e alto potencial de flexibilidade estrutural. Destaca-se, desse modo, certa variabilidade nas tarefas desempenhadas pelos indivíduos no trabalho, um certo grau de autonomia e de intercambialidade. A padronização e a formalização ainda estão presentes em muitos casos e o treinamento principalmente do

tipo profissional também passa a ser enfatizado. Os ajustes mútuos ainda parecem estar fortemente relacionados com o caráter formal da organização, acontecendo predominantemente por meio de grupos e de associações entre as unidades organizacionais. A tomada de decisão continua sendo fortemente regulada no que tange a sua delegação e passa a ser mais compartilhada no que se refere à distribuição de informações. Neste sentido, as pesquisas de LEDFORD JR. (1993) e COHEN (1993) demonstram ser coerentes com estes dados, uma vez que identificam o baixo grau da adoção de práticas de alto envolvimento empregatício nas organizações e a maior expansão das equipes paralelas nas organizações, aquelas cujo escopo de autoridade é bastante reduzido.

O perfil do potencial da flexibilidade da cultura das organizações analisadas não é diferente das considerações quanto aos aspectos da estrutura já comentados. Observa-se características predominantes de elementos conservadores, com alguns traços intermediários em direção à maior flexibilização. Em termos de formação da identidade, é marcante a presença de fortes valores compartilhados pelos membros organizacionais, deixando pouca margem para maior variabilidade interna.

O tipo de liderança predominante pode ser considerado intermediário, ficando entre conservador e inovador, destacando-se o estilo de liderança do tipo consultivo e participativo, a abordagem de planejamento do tipo *mixed scanning*, e a abordagem gerencial ficando entre rotineira e heurística. Apesar de observar tendência a maior tolerância a ambigüidades, constata-se que as regras não escritas estão fortemente presentes nas organizações analisadas, principalmente em termos de disciplina dominante, marcada pela presença de profissionais com formação similar, e do uso de técnicas da administração de recursos humanos, garantindo uma forte socialização dos membros organizacionais. A orientação externa tende a maior flexibilização, observando-se certa ênfase no foco a longo prazo e na abertura para desenvolvimentos e contatos externos. A atitude de planejamento fica entre a inatividade e a proatividade, caracterizando a cultura organizacional do conjunto das organizações analisadas como medianamente conservadora com alguma tendência à inovação.

Racionalidade como princípio orientador da lógica da ação organizacional

O tipo de racionalidade predominante na prática das organizações estudadas é considerado como princípio orientador na sua lógica de ação

e, portanto, importante elemento de análise na pesquisa. A racionalidade foi considerada em termos operacionais pela evidência de elementos que expliquem ou justifiquem as escolhas nas práticas organizacionais, quer seja enquanto modelo organizacional como um todo, quer seja em suas dimensões operacionais mais específicas (tecnologia, estrutura, cultura). Nesse sentido, duas alternativas foram consideradas: ação orientada por valores substantivos, inerentes a uma razão substantiva, própria dos seres humanos, independente de uma economia de mercado (RAMOS, 1981) e outra, orientada pelo cálculo utilitário das conseqüências, pela visualização da relação meio-fim norteando as ações dos membros organizacionais, típica da racionalidade formal.

Dentro destas considerações, observa-se como racionalidade predominante nos dados analisados aquela típica do cálculo utilitário das conseqüências das ações organizacionais. Consta-se a predominância do argumento da pressão do ambiente, levando as organizações a buscarem soluções para sua manutenção, sobrevivência ou competitividade no mercado. Além disto, os argumentos instrumentais que justificam as escolhas específicas de práticas em direção a maior flexibilidade também merecem destaque. A ênfase nos clientes, nas estruturas de salário, no apoio financeiro, na qualificação polivalente aparecem, muitas vezes, seguidas de justificativas funcionais, salientando os benefícios de sua utilização.

Merece destaque, entretanto, algumas evidências de racionalidade não instrumental, dentre os casos analisados. Neste sentido, cabe destacar as organizações do Estado da Bahia, estudadas por SERVA (1997a, 1997b), as empresas familiares chinesas (WEIDENBAUM, 1996) e o projeto cinematográfico (DEFILLIPI e ARTHUR, 1998). Dentre os três casos, aqueles estudados por Serva evidenciam de forma mais explícita uma lógica de ação para as práticas organizacionais estudadas, diferentes da instrumentalidade da racionalidade formal. Os dois outros casos apresentam elementos que geram certa dúvida a respeito da lógica de ação predominante.

Em relação à predominância da racionalidade instrumental, alguns casos podem ser destacados para efeito de ilustração dos argumentos mais freqüentemente encontrados. Salienta-se, primeiramente, a ênfase na necessidade da organização em se adaptar a um ambiente caracterizado por turbulência e alta competição no mercado. Nesse sentido, o argumento apresentado por SUAREZ, CUSUMANO e HINE (1995:95), ao analisarem fábricas de produtos eletrônicos pertencentes a 14 empresas americanas, japonesas e européias, é bem ilustrativo. Segundo os autores,

o terceiro imperativo estratégico, flexibilidade, surgiu como resultado das instabilidades dos anos 70 e da crescente competição global na maioria dos mercados no início dos anos 80.

Conforme UPTON (1995:1079),

A melhoria na flexibilidade tornou-se cada vez mais importante como uma forma de alcançar uma vantagem competitiva na manufatura.

Observa-se, nessas transcrições, que a justificativa apresentada para adoção de novos modelos organizacionais vem, de maneira enfática, corresponder aos padrões utilitários de busca de maior eficácia organizacional frente a um novo contexto. Neste sentido, as críticas às abordagens pós-modernistas apresentadas por TSOUKAS (1992) parecem ser coerentes.

É interessante destacar, ainda, que o cálculo utilitário de consequências, considerado próprio da racionalidade formal, pôde ser evidenciado em diferentes situações para justificar práticas de flexibilização do trabalho relativas à preocupação com o cliente, reformulação de planos de salários e carreira, dentre outras situações.

O caso da reestruturação ocorrida no estaleiro polonês, antes de sua privatização, é ilustrativo da aceitação das novas medidas quanto a salários e a carreira. Como afirmam os autores,

Os sindicatos temiam, além disso, que sem a reforma o estaleiro poderia entrar em colapso, o que no caso seria pior para todos os trabalhadores. A nova estrutura de compensação resultou em produtividade e qualidade mais alta do trabalho no estaleiro (JOHNSON, KOTCHEN e LOVEMAN, 1995, p. 62).

A ênfase nos clientes, argumento fortemente apresentado na literatura acerca dos processos de reestruturação organizacional, também aparece como exemplo marcante de racionalidade formal. No caso da empresa aérea analisada por PROKESCH (1995), observa-se que a preocupação com os clientes denota uma estratégia útil e prática para alcance do melhor desempenho da organização.

Argumentos instrumentais que justificam a prática do trabalho em grupo, também são evidenciados. Parece que, longe de significar o reconhecimento do indivíduo como um ser social, essa prática parece proporcionar vantagens à organização que justificam a sua utilização. Conforme argumentam LOWE, DELBRIDGE e OLIVER (1997:790) em seu estudo,

Organizar as atividades de trabalho em times proporciona um número de vantagens [...] ela melhora a disseminação das informações através de instruções de grupo, encoraja os trabalhadores a fazerem rodízio de trabalho dentro dos times, monitora e salienta os defeitos de qualidade dos seus pares.

Sobre a polivalência dos empregados, considerada por alguns estudiosos como uma prática organizacional mais substantiva na medida em que resgata aspectos do ser humano negligenciados em modelos organizacionais anteriores, também pode-se fazer observações parecidas. A transcrição de um dos casos analisados evidencia a instrumentalidade de tal prática quando seus autores afirmam que

Apenas duas das empresas não possuem trabalhadores com formação polivalente. Esta tem sido uma tendência no setor em questão como uma forma de reduzir o quadro funcional ou manter um quadro funcional fixo e, também, uma tentativa de reduzir custos (OLIVEIRA, DALCUL e RUAS, 1996, p. 42-3).

As alianças caracterizam-se como outra característica marcante dentro dos novos modelos organizacionais. Esta característica, também evidenciada nas práticas estudadas, embora encarada por alguns como a expressão de práticas de integração interorganizacional, aparece no contexto estudado, como expressão de interesses práticos bastante evidentes. No estudo da Olivetti, realizado por WEIDENBAUM (1996:109), por exemplo, observa-se que “As alianças têm sido buscadas por duas razões principais: acesso a capital e *know-how* para alcançar crescimento rápido”. Neste sentido, as críticas apresentadas por THOMPSON (1993) quanto à busca de controlabilidade nestas situações parecem ser bastante pertinentes.

Em termos de racionalidade substantiva, pode-se constatar evidências mais significativas nas organizações estudadas por SERVA (1997a, 1997b) no Estado da Bahia. Segundo o autor, sua análise revelou a predominância dos indicadores de razão substantiva, tanto no conjunto dos onze processos organizacionais por ele analisados, como no subconjunto dos sete processos essenciais. Os valores emancipatórios foram considerados primordiais para guiar a ação social da empresa, compor o sistema de valores principais da organização, alicerçando os processos de reflexão coletiva sobre a empresa. Entretanto, o autor não descreve no artigo de maneira mais sistemática, a forma como isto efetivamente acontece na prática.

O fato de conduzir uma empresa que sobrevive bem em um mercado competitivo e, ao mesmo tempo, tentar concretizar uma prática

baseada naquilo que é considerado como razão substantiva, constitui-se, na visão de SERVA, o grande desafio que os membros de tais empresas enfrentam em seu cotidiano. É interessante destacar, neste sentido que o sucesso empresarial dessas organizações é considerado pelo autor como evidência importante da possibilidade de superação do modelo burocrático como alternativa única de modelo organizacional em uma economia de mercado competitivo. Entretanto, convém salientar que o nível de competitividade enfrentado por organizações que trabalham com terapias médicas alternativas, educação, editoração, e artes semelhantes, ainda possa ser considerado fraco, caracterizado como um segmento de um mercado emergente, o qual ainda não enfrenta os níveis de competitividade de seus similares com práticas consideradas mais tradicionais. Nesse sentido, parece importante levantar a dúvida quanto às possibilidades destas mesmas práticas administrativas alcançarem sucesso empresarial, caso estas mesmas organizações estivessem enfrentando condições mais agressivas de mercado.

O projeto cinematográfico e as empresas familiares chinesas forneceram elementos contraditórios quanto ao tipo de racionalidade predominante em suas práticas. No projeto cinematográfico, principalmente, observa-se vários elementos de flexibilidade organizacional, entretanto o princípio norteador destas escolhas nem sempre deixa claro uma única direção. Observa-se fortemente presente elementos de amizade, confiança, algo que pode ser considerado por alguns como significando valores substantivos e, por outros, como compartilhamento de valores de determinados grupos, próprios de mecanismos culturais de controle, existentes em qualquer tipo de organização formal.

No caso das empresas chinesas, observou-se que valores familiares relativos à fidelidade e confiança, por exemplo, são fortes norteadores das ações dentro destas empresas. Pode-se constatar, nestes dois casos, que apesar de apresentarem elementos de racionalidade substantiva, ainda pôde ser evidenciada a lógica instrumental predominante em suas ações.

Considerações finais

Na análise das três dimensões enfocadas, observou-se que os casos apresentados na literatura ainda representam evidências muito fracas em relação a rupturas significativas com o modelo burocrático de organização. Verificou-se que, com maior facilidade, a flexibilização ocor-

re em aspectos relativos à tecnologia utilizada pelas organizações. Nesse sentido, ampliam-se as possibilidades de maior e melhor atendimento às demandas dos clientes, sem contudo, introduzir mudanças mais significativas na estrutura e na cultura organizacional.

As evidências constatadas de maior potencial de flexibilidade nesta pesquisa mereceram melhor tratamento na identificação da racionalidade subjacente a estas práticas. Pode-se, assim, observar organizações como aquelas estudadas por SERVA (1997a, 1997b) na Bahia; o projeto cinematográfico; e as empresas chinesas como representantes de lógicas de ação um pouco diferenciadas das demais. As organizações chinesas puderam evidenciar elementos de fidelidade, amizade, relacionamentos tradicionais subjacentes às suas escolhas de ação, muitas vezes em detrimento do alcance de maior eficácia organizacional. Tal aspecto é considerado por alguns autores pós-modernistas como a expressão de uma racionalidade própria do contexto dessas organizações, ou seja, representa a manifestação de valores locais. Entretanto, nessas mesmas organizações, foram observados elementos da lógica instrumental do relacionamento transnacional, demonstrando, de alguma forma, a absorção de valores burocráticos, em decorrência, muito provavelmente, de maior interação comercial desse país no contexto internacional.

O projeto cinematográfico, da mesma forma que as pequenas organizações do setor de alta tecnologia, demonstraram certa flexibilidade nas escolhas de práticas organizacionais favoráveis à diversidade de idéias, à participação na tomada de decisão e à redução nos mecanismos de controle, por exemplo. A consideração destas evidências como representativas de uma lógica de ação diferente da instrumental, no entanto, não pôde ser feita, na medida em que se considera a natureza das atividades desenvolvidas nestes setores. O caráter não-rotineiro (PERROW, 1981) das tecnologias utilizadas nessas organizações pode, com certeza, explicar de maneira convincente as práticas organizacionais adotadas.

O caso de maior destaque em relação à presença da racionalidade substantiva, estudada neste trabalho, foi o das organizações baianas. Nestas organizações, a busca pelo entendimento coletivo, pela superação das dificuldades quanto ao controle, significaram opções por valores substantivos na lógica da organização do seu trabalho que, efetivamente estavam elas obtendo bons resultados. Ou seja, nessas empresas, a instrumentalidade das ações não foi considerado o princípio norteador de suas práticas administrativas. Acredita-se que nesse contexto, o tipo de

mercado no qual tais organizações estão inseridas seja um importante elemento na compreensão da realidade encontrada. A prática da medicina naturista, das escolas com filosofias educacionais alternativas, de editoras deste ramo, parece ser coerente com a busca dos valores considerados mais substantivos em nossa sociedade. A escolha por este tipo de atividade talvez possa ser considerada como busca de ruptura aos padrões de consumo dominantes. Nesse sentido, a adoção de práticas organizacionais convergentes com esses valores parece ser bastante coerente com o perfil dos profissionais a elas relacionados. Seu sucesso empresarial, entretanto, antes de representar uma evidência significativa dos resultados da emergência de modelos organizacionais alternativos ao burocrático, merece ser analisado frente à competitividade no mercado no qual tais empresas estão inseridas. Acredita-se, neste sentido, que, se uma maior pressão do mercado fosse sentida, a possibilidade do sucesso destas práticas pudesse, de alguma forma, ser afetada.

De maneira geral, a observância das evidências empíricas de formas organizacionais alternativas ao modelo burocrático, representando efetivamente uma ruptura com o modelo não pôde ser evidenciada neste trabalho. As principais correntes pós-modernistas afirmam a emergência de diferentes racionalidades no contexto organizacional. Outros, buscando resgatar as idéias weberianas, afirmam a emergência de elementos substantivos nas práticas organizacionais. Quer seja uma perspectiva ou outra, as evidências empíricas constatadas na literatura ainda são fracas. Acredita-se, assim, que a consciência da ruptura, como afirma ROUANET (1987), ainda seja mais forte, mais significativa, do que efetivamente é a sua vivência nas organizações. Conforme afirma PFEFFER (1997), os trabalhos empíricos e teóricos ainda dão mais atenção a crenças e ideologias do que a dados.

Referências bibliográficas

- ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEEG, Stewart; HANDY, Cyntia; NORD, Walter. *Handbook of organization studies*. London : Sage Publications, 1996.
- BERTERO, Carlos Osmar; CALDAS, Miguel Pinto; WOOD JR, Thomaz. Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *Revista de Administração Contemporânea*, v.3, n.1, p.147-178, 1999.

- CLEGG, Stewart. *Modern organizations: organization studies in the postmodern world*. London : Sage Publications, 1990.
- _____. Weber and Foucault: social theory for the study of organizations. *Organization*, v.1, 1994.
- COOPER, Robert; BURRELL, Gibson. Modernism, postmodernism and organization analysis: an introduction. *Organization Studies*, v.9, n.1, p.91-112, 1988.
- DAFT, Richard L.; LEWIN, Arie Y. Where are the theories for the “new” organizational forms? An editorial essay. *Organization Science*, v.4, n.4, p. I-VII, nov. 1993.
- DEFILLIPI, Robert J.; ARTHUR, Michael B. Paradox in project-based enterprise: the case of film making. *California Management Review*, v.40, n.2, 1998.
- DOLL, Wj.; VONDEREMBSE, Ma. The evolution of manufacturing systems: towards the post-industrial enterprise. *Omega*, v.19, n.5, 1991.
- HUBER, George P.; GLICK, William H. *Organizational change and redesign: ideas and insights for improving performance*. New York : Oxford University Press, 1995.
- JOHNSON, Simon; KOTCHEN, David T.; LOVEMAN, Gary. How one polish shipyard became a market competitor. *Harvard Business Review*, v.6, 1995.
- KALBERG, Stephen. Max Weber’s types of rationality: cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American Journal of Sociology*, v.85, n.5, p.1145-1179, 1980.
- LEWIN, Arie Y.; STEPHENS, Carroll U. Designing postindustrial organizations: combining theory and practice. In: HUBER, George P.; GLICK, William H. *Organizational change and redesign*. New York : Oxford University Press, 1995.
- LOWE, James; DELBRIDGE, Rick; OLIVER, Nick. High-performance manufacturing: evidence from the automotive components industry. *Organization Studies*, v.18, n.5, 1997.
- MOUZELIS, Nicos P. *Organization and bureaucracy: an analysis of modern theories*. Chicago, Illinois: Aldine Publishing Company, 1969.
- PARKER, Martin. Post-modern organizations or postmodern organization theory? *Organization Studies*, v.13, n.1, p.35-54, 1992.
- PERROW, Charles B. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo : Atlas, 1981.
- PFEFFER, Jeffrey. *New directions for organization theory*. New York : Oxford University, 1997.
- PROKESCH, Steven E. Competing on customers’ service: an interview with British airways’ Sir Colin Marshall. *Harvard Business Review*, v.6, 1995.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *The new science of organizations: a reconceptualization of the wealth of nations*. London : University of Toronto Press, 1981.
- REED, Michael. Introduction. In: REED, Michael e HUGHES, Michael. *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*. London : Sage Publications, 1993.

- ROUANET, Sérgio. *As razões do iluminismo*. São Paulo : Companhia das Letras, 1987.
- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *Revista de Administração de Empresas*, v.37, n.2, p.18-30, 1997a.
- _____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementariedade proveitosa para a teoria das organizações. *Revista de Administração Pública*, v.31, n.2, 1997b.
- SUAREZ, Fernando F.; CUSUMANO, Michael A.; FINE, Charles H. An empirical study of flexibility in manufacturing. *Soan Management Review*, Fall 1995.
- THOMPSON, Paul. Postmodernism: fatal distraction. In: HASSARD, John; PARKER, Martin. *Postmodernism and organizations*. London : Sage Publications, 1993.
- TSOUKAS, Haridimos. Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies. *Organization Studies*, v.13, n.4, p.643-650, 1992.
- UPTON, David M. What really makes factories flexible? *Harvard Business Review*, v.4, 1995.
- VOLBERDA, Henk W. *Building the flexible firm: how to remain competitive*. New York : Oxford University Press, 1998.
- WEBER, Max. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Brasília : Universidade de Brasília, 1991.
- WEIDENBAUM, Murray. The Chinese family business enterprise. *California Management Review*, v. 38, n. 4, Summer 1996.