

NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS: ONDE SE ENCONTRAM AS EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DE RUPTURA COM O MODELO BUROCRÁTICO DE ORGANIZAÇÕES?

Eloise Livramento Dellagnelo*
Clóvis L. Machado-da-Silva**

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 nesse campo de estudos a respeito da emergência de novos modelos organizacionais que possam representar ruptura com a burocracia têm sido marcantes, nos últimos anos. As organizações foram analisadas em termos de seu potencial de flexibilidade 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 de conseqüências.

ABSTRACT

The objective of this work was to verify whether empirical evidences of new organizational forms, as published in domestic and foreign publications in English, from 1995 to 1998, did or did not represent a break away from the organizational bureaucratic pattern. There have been outstanding discussions in the field of organization about the emergence of new organizational patterns, which may stand for a break away from stablished ones. The looked-through organizations have been analysed in terms of their potentiality in technological, structural and cultural flexibility, and further consideration has been given to the type of rationality which predominates in actions of the scrutinised organizations. The technological dimension has been rated as being the one with the largest potential for flexibility while rating a medium potential in the structural and cultural dimensions. Instrumental rationality has been considered as the predominant one. It was concluded that there is a strong tendency in favor to the flexibilization of the bureaucratic model regarding the categories analysed. But the rupture with the model was not perceived, since the predominant logic of action was the instrumental one.

* Professora adjunta da Universidade Federal de Santa Catarina, lecionando nos cursos de graduação e mestrado em Administração. Doutora pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

** Professor titular do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná; Ph.D. em Organizações e Estratégia pela Michigan State University, USA e editor da RAC - Revista de Administração Contemporânea da ANPAD.

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 (equipes de trabalho, *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 (Tsoukas, 1992; Thompson, 1993). Esta, própria do projeto modernista de organização, procura discutir as novas alternativas organizacionais em face de 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 (Doll e Vonderembse, 1991; Daft e Lewin, 1993) 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 administrativista de estudo das organizações 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 sobre novas formas organizacionais destaca práticas envolvendo a constituição de times ou equipes de trabalho, o achatamento dos 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 oferecerem 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 pormenorizado do tema.

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, as seguintes seções: quadro teórico de referência, procedimentos metodológicos do estudo, análise dos dados e considerações finais.

QUADRO TEÓRICO DE REFERÊNCIA

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 desse 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. Neste sentido, a abordagem pós-modernista procura explicar a caracterização do novo contexto social 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 mesmo 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 essa discussão de periodização, é o de Clegg (1990). Citado por vários autores, é apontado como referência 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. Conforme Clegg (1990), essas novas formas têm pouca ressonância com aquilo que conhecemos na teoria e prática modernistas, 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 evidencia modos de racionalidade radicalmente diferentes daqueles até então considerados como os poucos possíveis. Contra a tendência de não haver alternativa à estrutura burocrática na lógica de transformação 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 a 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 permite verificar 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 a subcontratação e as redes organizacionais.

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

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 contemporâneo 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), típico exemplo 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 da 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" (Thompson, 1993, p. 190).

RACIONALIDADE COMO LÓGICA DA AÇÃO ORGANIZACIONAL

A compreensão das organizações burocráticas, além de comportar 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 (1991): 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 o domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos, mais do que pelas ações; todo processo cognitivo abstrato, em toda a sua forma expansiva, denota uma racionalidade teórica. Já a racionalidade substantiva está direcionada à ação; entretanto, diferentemente da racionalidade formal, ela se sustenta em valores como fundamentos para sua orientação. Neste tipo de racionalidade não existe, necessariamente, o cálculo utilitário das conseqüências das ações humanas. As referências para a ação humana são tomadas com base 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 institucionalizados em determinado contexto social, 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, p. 1158). De acordo com Ramos (1981), Weber é um dos primeiros pensadores a interpretar a lógica do mercado como 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 o novo valor para a sociedade moderna. Assim, o tempo e o cálculo de conseqüências constituem valores predominantes, norteando as ações ou o comportamento dos indivíduos.

Essa discussão da racionalidade é levada intensamente a cabo por Ramos (1981), entre outros autores. Ele resume suas idéias, salientando que na sociedade moderna a racionalidade passou a ser uma categoria sociomórfica, interpretada como atributo de um processo histórico e social e não mais como uma força ativa da psique humana, como em tempos passados. 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 as idéias críticas de Ramos (1981) sobre o domínio da racionalidade na vida social moderna para desenvolver estudos em organizações concretas. Muito próximo das discussões e da abordagem metodológica oferecidas por Clegg (1990), Serva (1997a, 1997b) 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 se refere à auto-realização, compreendida como concretização de potencialidades e de satisfação; na dimensão grupal, ela se refere ao entendimento nas direções da responsabilidade e da 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 em seu estudo, as ações de entendimento se mostraram indispensáveis para dar o tom da razão substantiva nos processos da prática administrativa das organizações examinadas, estando diretamente ligadas 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 indivíduos com os valores emancipatórios foi considerado condição básica para a caracterização da predominância da racionalidade substantiva nas organizações pesquisadas. Salienda Serva (1997a, 1997b) que outras formas de ordenação social e de produção podem ser encontradas, atualmente, que exigem, para a sua análise, outros instrumentos de interpretação e, ainda mais, 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 é a organização. O universo da pesquisa incluiu todos os artigos encontrados nos periódicos nacionais e estrangeiros (em inglês) selecionados, que contivessem evidências empíricas de novas formas organizacionais. A busca por evidências empíricas de novas formas organizacionais foi realizada a partir da verificação dos artigos nos seguintes periódicos: *Administrative Science Quarterly*, *Journal of Management Studies*, *Organization Studies*, *Organization Science*, *Strategic Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*, *Harvard Business Review*, *California Management Review*, *Human Relations*, *Sloan Management Review*, *Management Science*, *International Sociology*, *Annual Review of Sociology*, *American Sociological Review*, *Omega*, *MIS Quarterly*, *American Journal of Sociology*, *Long Range Planning*, *International Journal of Industrial Organizations*, *Journal of Organizational Behavior Management*, *Organizational Dynamics*, *Public Administrative Quarterly*, *Public Administration Review*, *Work and Occupations*, *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, *Revista de Administração de Empresas* e *Revista de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas*, *Anais do Encontro Anual da ANPAD - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração* e *Revista de Administração Contemporânea da ANPAD*.

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).

Janeiro de 1995 a julho de 1998 foi o período escolhido para análise das publicações sobre novas formas organizacionais nos periódicos relacionados. Dois critérios básicos nortearam esta delimitação: o provável amadurecimento da temática na área e a viabilidade temporal do estudo. 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 em epígrafe representa interregno de 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 seleção dos artigos, contendo os casos analisados nesta pesquisa, relacionam-se basicamente com o conteúdo apresentado. Nesse sentido, tomou-se como referência para a identificação dos artigos a ocorrência de casos concretos de investigação de formas organizacionais. A análise dos casos restringiu-se às organizações privadas, industriais e de serviços, uma vez que nesses setores as discussões de ruptura com o modelo burocrático de organização são bastante provocantes, principalmente no que tange à racionalidade.

Tendo em vista os conceitos envolvidos na presente pesquisa, 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 de Tecnologia

Categoria Analítica	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Tecnologia	Modo de produção	. Volume processado . Capac. variab. Prod. . Ampl. mat. Prima . Ampl. prod. Acab.	. Processo . Massa . Grandes lotes . Pequenos lotes
	Arranjo físico	. Maleabil. Arranjo . Grau difer. Prod. . Tempo passagem . Posição estoques	. Linha . Funcional . Grupo . Estação de trabalho
	Meios de transformação	. Aplicab. Meios transf. . Rapidez ajustes	. Limitado . Extenso
	Reper. prod. operacional	. Variabil. Oper. . Explicitidade 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 obtêm-se estruturas mecânicas ou estruturas orgânicas.

Quadro 2: Definição Operacional de Estrutura

Categoria de Análise	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Estrutura	Forma organizacional básica	<ul style="list-style-type: none"> . Agrupamento . Níveis hierárquicos . Funcionalização 	<ul style="list-style-type: none"> . Funcional, prod./serv., merc. alvo . Alta, achatada . Alta, baixa
	Sistema planejamento controle	<ul style="list-style-type: none"> . Reg. obj. e def. priorid. . Progr. interna planej. . Contr. progr. e aval. 	<ul style="list-style-type: none"> . Elaborado, rudimentar
	Processo de regulação	<ul style="list-style-type: none"> . Especialização . ampl. Tarefa . prof. tarefa . intercambialidade . Reg. Comportamento . padronização . formalização . treinamento e educ. . Reg. ajuste mútuo . disp. Contatos . descentr. Horizontal . Reg. tomada decisão . delegação . participação 	<ul style="list-style-type: none"> . Estreita, ampla . Simples, complexa . Baixa, alta . Alta, baixa . Alta, baixa . Baixo, alto . Influência, grupo, natural . Fortemente unidos, frouxamente articulados . Baixa, alta . Exclusiva, participativa

Fonte: adaptado de Volberda (1998).

A categoria analítica 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 nos aspectos considerados, verificou-se a predominância de uma cultura conservadora ou de uma cultura inovadora, com base em seu potencial de flexibilidade.

Quadro 3: Definição Operacional de Cultura

Categoria Analítica	Subdimensão	Indicadores	Classificação
Cultura	Formação identidade	<ul style="list-style-type: none"> . Comunalidade . Extensão . Homogeneidade 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte, fraca . Estreita, ampla . Homogênea, heterogênea
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> . Estilo de liderança . Abord. planejamento . Atitude gerencial 	<ul style="list-style-type: none"> . Instr., consult., partic., deleg. . <i>Bluepr., mixed, scan, mud.thr.</i> . Rotineiro, heurístico, improvis.
	Regras não escritas	<ul style="list-style-type: none"> . Disciplina dominante . Socialização . Atitude formal e real . Tolerância à ambiguidade 	<ul style="list-style-type: none"> . Forte, fraca . Forte, fraca . Inequivoca, equívoca . Baixa, alta
	Orientação externa	<ul style="list-style-type: none"> . Foco . Abertura . Atitude de planejamento 	<ul style="list-style-type: none"> . Curto, médio, longo prazo . Estreita, aberta . Homog., inat., proat., interativo

Fonte: adaptado de Volberda (1998).

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

Em termos de racionalidade, este estudo tomou por base o referencial oferecido por Serva (1997a). Desta forma, definiu-se a racionalidade substantiva em termos da presença predominante dos seguintes elementos: auto-realização, julgamento ético e valores emancipatórios; já a racionalidade instrumental implicou na presença marcante do cálculo utilitário de conseqüências, com a decorrente importância atribuída à maximização dos recursos e ao desempenho organizacional em termos de eficiência e de eficácia.

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 de ruptura com o modelo burocrático.

ANÁLISE DOS DADOS

Entre os periódicos considerados, em quinze deles foram identificados um ou mais artigos relatando experiências concretas de reestruturação organizacional ou redesenho organizacional que pudessem representar uma forma alternativa ao modelo burocrático de organização. Dentre esses quinze periódicos, quatro deles são brasileiros. No total, foram analisados trinta e quatro artigos. Vale observar que nesse grupo de periódicos encontram-se aqueles considerados mais importantes ou expressivos na área de estudos organizacionais.

A primeira constatação decorrente do exame dos artigos, no período considerado, é de certa constância no tratamento do tema. A análise levada a efeito evidenciou forte direcionamento, nesse período, para temas mais específicos relacionados às mudanças de modelo organizacional, tais como: trabalho em equipe, criatividade, *empowerment*/envolvimento, redes organizacionais e multifuncionalidade. Cabe destacar também o fraco trabalho reflexivo da academia no que concerne 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 a esse respeito levantadas por Huber e Glick (1995) e por 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 ao 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 segmentos.

Constatou-se pelos dados obtidos, a presença de organizações dos mais diferentes tamanhos (desde pequenas até médias e grandes) que adotam práticas flexíveis de organização do trabalho. Embora todas estivessem na procura de formas organizacionais alternativas, aquelas que apresentaram maior flexibilidade foram as de menor porte.

TECNOLOGIA, ESTRUTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL E O SEU POTENCIAL DE FLEXIBILIDADE

Ao verificar os dados de cada uma das dimensões examinadas, algumas inferências podem ser feitas com segurança. Observou-se em termos de tecnologia organizacional a existência de propensão à relativa flexibilidade por parte das organizações analisadas. Nesse sentido, pôde-se constatar tendência à maior extensão de aspectos tais como: modo de produção em pequenos lotes e unitá-

rio, arranjo físico do tipo grupo, meios de transformação multipropósito e repertório de produção operacional. O caráter universal dos meios de transformação, bem como da estação de trabalho no arranjo físico, considerados formas mais expressivas de flexibilidade tecnológica, não puderam ser verificados em grande número de casos. Tendo em vista esses aspectos pode-se concluir que o potencial de flexibilidade tecnológica da maioria das organizações analisadas situa-se entre médio e alto, proporcionando, em conseqüência, capacidade de manobra operacional ou flexibilidade operacional também considerável.

Em relação à dimensão estrutural das organizações estudadas, pôde-se constatar diferentes direções nas subdimensões examinadas, identificando-se tendência de média a baixa flexibilidade estrutural ou capacidade de manobra adaptativa. Em termos de forma organizacional destacam-se as estruturas achadas como o ponto mais forte, característico de estruturas mais flexíveis. De maneira intermediária, observou-se a forma divisional de estruturação (quer seja por produto, serviço ou mercado alvo), bem como verificou-se a alta funcionalização em muitos dos casos analisados. Nesse sentido, os dados parecem evidenciar que a distribuição do trabalho especializado ainda é característica marcante no contexto organizacional. Tendo em vista o sistema de planejamento e controle e os processos de regulação vigentes, a tendência ao baixo potencial de flexibilidade estrutural pode ser considerada 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 nas unidades específicas. A abordagem centralizadora e a perspectiva de garantia de previsibilidade ainda parecem ser marcantes nos casos estudados.

Entre os processos de regulação examinados, a especialização das tarefas, a regulação do comportamento e a regulação de ajustes mútuos classificam-se em pontos intermediários, ou seja, entre baixo e alto potencial de flexibilidade estrutural. Destaca-se, desse modo, certa variabilidade nas tarefas desempenhadas pelos indivíduos no trabalho, o que representa certo grau de autonomia e de intercambialidade. A padronização e a formalização estão presentes em muitos casos e o treinamento também é enfatizado, principalmente do tipo profissional. Os ajustes mútuos ainda parecem estar fortemente relacionados com o caráter formal da organização, ocorrendo predominantemente por meio de grupos e de associações entre as unidades organizacionais. A tomada de decisão continua sendo fortemente regulada no que tange à sua delegação e passa a ser mais compartilhada no que se refere à distribuição de informações. Nessa direção, as pesquisas de Ledford Jr. (1993) e Cohen (1993) demonstram coerência com esses achados, uma vez que identificam o baixo grau de adoção de práticas de alto envolvimento empregatício nas organizações e a maior expansão de equipes paralelas, aquelas cujo escopo de autoridade é bastante reduzido.

O perfil do potencial de flexibilidade da cultura das organizações estudadas não é diferente do que se considerou no concernente aos aspectos da estrutura já comentados. Observou-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, restando pequena margem para maior variabilidade interna.

O tipo de liderança predominante pode ser considerado intermediário, ficando entre conservador e inovador, destacando-se o estilo do tipo consultivo e participativo. A abordagem do planejamento é adaptativa, do tipo *mixed scanning*. A perspectiva gerencial situa-se entre rotineira e heurística. Apesar de se observar tendência a maior tolerância à 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 pelo uso de técnicas de administração de recursos humanos, no sentido de garantir forte socialização dos membros organizacionais. A

orientação externa tende à maior flexibilização, observando-se certa ênfase em enfocar o longo prazo e na abertura para contatos externos. A atitude de planejamento situa-se entre a inatividade e a proatividade, caracterizando a cultura organizacional do conjunto das organizações analisadas como medianamente conservadora, possibilitando a inovação até certo grau.

RACIONALIDADE COMO PRINCÍPIO ORIENTADOR DA LÓGICA DA AÇÃO ORGANIZACIONAL

O tipo de racionalidade predominante na prática das organizações constitui o princípio orientador de sua lógica de ação. Em conseqüência, é elemento fundamental para a análise das evidências empíricas relatadas nos artigos sobre novas formas organizacionais, objeto da presente investigação. A racionalidade foi considerada, em termos operativos, pela presença de elementos que pudessem explicar ou justificar as escolhas nas práticas organizacionais, quer enquanto modelo organizacional como um todo, quer nas dimensões operacionais específicas examinadas neste trabalho: tecnologia, estrutura e cultura.

Nessa linha de raciocínio, duas alternativas para o conceito de racionalidade foram consideradas: a) ações orientadas por valores substantivos, inerentes à razão substantiva, própria dos seres humanos, independentemente da economia de mercado; e b) ações orientadas pela racionalidade formal, em que o cálculo utilitário de conseqüências no estabelecimento de relações meio-fim constitui o princípio norteador, à luz da presença dominante da economia de mercado.

A partir dessas definições orientadoras, verifica-se como racionalidade fortemente presente nos dados analisados aquela típica do cálculo utilitário de conseqüências das ações organizacionais. Constata-se a predominância do argumento da pressão do ambiente, levando as organizações à procura de soluções para a sua sobrevivência em contexto competitivo. Além disso, as considerações instrumentais que justificam as escolhas específicas de práticas em direção à maior flexibilidade organizacional também merecem destaque. A ênfase nos clientes, nas estruturas de salário, no apoio financeiro, na qualificação polivalente aparece, muitas vezes, seguida de justificativas funcionais, salientando os benefícios de sua utilização.

Merece menção, entretanto, algumas evidências de racionalidade não instrumental entre os casos examinados. Nesse sentido, vale destacar as organizações baianas, estudadas por Serva (1997a, 1997b), as empresas familiares chinesas (Weidenbaum, 1996) e o projeto cinematográfico descrito por DeFillipi e Arthur (1998). Das três situações em realce, os casos relatados por Serva (1997a, 1997b) evidenciam de forma mais explícita uma lógica de ação orientadora das práticas organizacionais diferente da visão instrumental da racionalidade formal. Os dois outros estudos revelam elementos que propiciam 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 na literatura organizacional. Salienta-se, primeiramente, a ênfase na necessidade da organização conseguir se adaptar em ambiente caracterizado por turbulência e acirrada competição mercadológica. Nessa direção, é bem ilustrativo o argumento apresentado por Suarez, Cusumano e Fine (1995), ao analisarem fábricas de produtos eletrônicos pertencentes a quatorze empresas (americanas, japonesas e européias). De acordo com os autores, "o terceiro imperativo estratégico, flexibilidade, surgiu como resultado da instabilidade dos anos 70 e da crescente competição global na maioria dos mercados no início dos anos 80" (Suarez, Cusumano e Fine, 1995, p. 95). Conforme Upton (1995, p. 1079), "a melhoria na flexibilidade tornou-se cada vez mais importante como uma forma de alcançar uma vantagem competitiva na manufatura".

Observa-se, nessas citações, que a justificativa apresentada para a adoção de novos modelos organizacionais vem, de maneira enfática, corresponder aos padrões utilitários de busca de maior eficácia organizacional, em face de um novo contexto ambiental. Assim, as críticas às abordagens pós-modernas, apresentadas por Tsoukas (1992), parecem ser mais do que coerentes, pertinentes.

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

O caso da reestruturação ocorrida no estaleiro polonês, antes da sua privatização, é ilustrativo da aceitação das novas medidas quanto aos salários e à 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 o alcance de melhor desempenho pela organização.

Argumentos instrumentais que justificam a prática do trabalho em grupo também são evidenciados. Ao que parece, longe de significar o reconhecimento do indivíduo como um ser ativo no processo de construção da realidade social, essa prática proporciona vantagens à organização que justificam sua utilização. Conforme argumentam Lowe, Delbridge e Oliver (1997, p. 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".

A propósito da polivalência dos empregados, considerada por alguns estudiosos como prática organizacional mais substantiva na medida em que resgata aspectos do ser humano, negligenciados em modelos organizacionais anteriores, também se pode fazer observações parecidas. A transcrição de um dos casos analisados evidencia o caráter instrumental dessa 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 outro aspecto marcante dentro dos novos modelos organizacionais. As alianças também evidenciadas nas práticas pesquisadas, embora encaradas por alguns como a expressão de integração interorganizacional, aparecem no contexto dos casos analisados como resultante de interesses práticos bastante evidentes. No estudo da Olivetti realizado por Weidenbaum (1996, p. 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 ao objetivo de controlabilidade nessas situações parecem ser bastante pertinentes.

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

A condução de uma empresa que sobrevive bem no mercado competitivo e, simultaneamente, tenta concretizar uma prática com base no que é considerado como razão substantiva, constitui, na visão de Serva (1997a, 1997b) o grande desafio que os membros de tais organizações enfrentam em seu cotidiano. É interessante destacar, nesse sentido, que o sucesso empresarial dessas organizações é visto pelo autor como evidência importante da possibilidade de superação da burocracia como alternativa única de modelo organizacional em uma economia de mercado.

Convém salientar, no entanto, que o nível de competição enfrentado por organizações que trabalham com terapias médicas alternativas, educação, editoração e artes semelhantes pode, ainda, ser considerado baixo, característico de um segmento de mercado emergente, o qual ainda não atingiu o padrão de competitividade de segmentos com práticas mais consolidadas em termos de acirramento de disputa. Nesse sentido, parece importante levantar a dúvida quanto às possibilidades dessas mesmas práticas administrativas alcançarem sucesso empresarial, no caso dessas organizações serem obrigadas a enfrentar condições mais agressivas de mercado.

O projeto cinematográfico e as empresas familiares chinesas forneceram elementos contraditórios quanto ao tipo de racionalidade predominante em sua lógica de ação. No projeto cinematográfico, em especial, constata-se a existência de vários componentes de flexibilidade organizacional; entretanto o princípio norteador das escolhas nem sempre deixa claro a direção visada. Observa-se a forte presença de elementos relacionados à amizade e à confiança, algo que pode ser considerado, por alguns, como significando valores substantivos e, por outros, como compartilhamento de valores de determinados grupos de interesse, próprios de mecanismos culturais de controle de domínio, existentes em qualquer tipo de organização formal. No caso das empresas chinesas, observou-se que valores familiares relativos à fidelidade e à confiança, por exemplo, são fortes norteadores das ações nessas empresas. Assim, em ambas as situações, pode-se verificar que apesar de apresentarem elementos de racionalidade substantiva, ainda foi possível evidenciar a visão instrumental como predominante na lógica de ação dessas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na análise das três dimensões (tecnologia, estrutura e cultura) observou-se que os casos apresentados na literatura especializada ainda representam evidências muito tênues no que concerne à possível ruptura com o modelo burocrático de organização. Verificou-se com maior facilidade a ocorrência da flexibilização em aspectos relativos à tecnologia utilizada pelas organizações. Nessa direção, ampliam-se as possibilidades de maior e de melhor atendimento às demandas dos clientes, sem, contudo, implicar em mudanças significativas na estrutura e na cultura organizacional.

As evidências de maior potencial de flexibilidade, constatadas no presente estudo, propiciaram tratamento mais adequado para a identificação da racionalidade subjacente a essas práticas. Pode-se, assim, considerar organizações como aquelas examinadas por Serva (1997a, 1997b), na Bahia, o projeto cinematográfico e as empresas chinesas como representativas da utilização de lógicas de ação um tanto diferenciadas das demais.

As organizações chinesas permitiram tornar evidentes a fidelidade, a amizade e os relacionamentos tradicionais subjacentes às suas escolhas, muitas vezes em detrimento do alcance de maior eficácia organizacional. Esse aspecto é considerado, por alguns autores pós-modernos, como a expressão de uma racionalidade própria do contexto dessas organizações, isto é, representa a manifestação de valores tipicamente locais. Entretanto nessas mesmas organizações observou-se a presença de elementos da lógica instrumental usual nos relacionamentos transnacionais, o que demonstra, de alguma forma, a absorção de valores burocráticos em decorrência, muito provavelmente, da maior interação comercial dessas organizações no contexto internacional.

O projeto cinematográfico, da mesma forma que as pequenas organizações do setor de alta tecnologia, demonstrou certa flexibilidade na escolha 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 dessas 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 nesses 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, examinado no presente artigo, foi o das organizações baianas. A procura do entendimento coletivo e da superação das dificuldades quanto ao controle significou, nessas organizações, a opção por valores substantivos na lógica de divisão do trabalho o que, efetivamente, resultou no alcance de bons resultados. Assim, a lógica instrumental não foi considerada como norteadora das práticas administrativas nessas organizações. Acredita-se que, nesse contexto, o tipo de mercado no qual tais organizações estão inseridas seja importante elemento para compreensão da realidade dos casos estudados.

A prática da medicina naturalista, de editoras e das escolas com filosofias educacionais alternativas parece ser coerente com os valores considerados mais substantivos na sociedade. A escolha por esse tipo de atividade talvez possa ser vista como decorrente da própria busca de ruptura com os padrões de consumo dominantes. Nessa linha de raciocínio, a adoção de práticas organizacionais convergentes com valores substantivos mantém coerência com o perfil dos profissionais a elas relacionados. O sucesso empresarial dessas organizações, no entanto, antes de representar evidência significativa da emergência de modelos organizacionais alternativos ao burocrático, merece ser analisado à luz do padrão de competitividade no segmento de mercado no qual elas estão inseridas. É perfeitamente cabível especular que a elevação do padrão de competitividade nesse segmento, decorrente de maior pressão do mercado, poderia afetar a possibilidade de manutenção do sucesso dessas práticas.

À guisa de conclusão, vale destacar que a presente análise dos artigos sobre novas formas organizacionais não ofereceu evidências empíricas sobre a possibilidade de ocorrência de ruptura com o modelo burocrático de organizações. As principais correntes pós-modernas revelam a emergência de diferentes racionalidades no contexto organizacional. Outras, buscando resgatar o conceito weberiano de racionalidade substantiva, visualizam práticas organizacionais apoiadas nessa lógica de ação. Quer se considere esta ou aquela perspectiva, as evidências empíricas constantes da literatura organizacional demonstram que a consciência da ruptura, como afirma Rouanet (1987), parece mais expressiva do que a efetiva realidade das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In: CLEGG, 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.; VONDEREMSE, 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.
- 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; 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.
- SUÁREZ, Fernando F.; CUSUMANO, Michael A.; FINE, Charles H. An empirical study of flexibility in manufacturing. **Sloan 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: Editora da Universidade de Brasília, 1991. 1.v.
- WEIDENBAUM, Murray. The Chinese family business enterprise. **California Management Review**, v.38, n.4, Summer 1996.