

Metodologias TQC e administração científica: um esboço de análise das similaridades*

Fernando Luís Bär**

“Os homens, o ferro, o dinheiro e o pão constituem os pontos nevralgicos da guerra; destes, os mais necessários são os dois primeiros, porque os homens e o ferro produzem pão e dinheiro, mas pão e dinheiro não fazem os homens e o ferro.”

(Maquiavel, *A arte da guerra*)

Sumário: 1. Introdução; 2. Objetivo; 3. Questões teóricas; 4. Qualidade no discurso e na ação; 5. Conclusões.

Palavras-chave: qualidade e produtividade; taylorismo; cultura organizacional; modelos de gestão empresarial.

Este artigo faz um levantamento bibliográfico para expor as semelhanças das metodologias TQC e suas congêneres com o movimento da administração científica e suas revisões mais recentes. O artigo sugere que a capacidade de transferência de tecnologia gerencial depende de fatores culturais. São também analisados fatores condicionantes da higidez mental dos trabalhadores.

Total quality control and Taylorism

This article reviews a wide number of authors, trying to show the similarities between TQC and Taylorism, as well as with its more recent versions. The article suggests that the transference of managerial technologies depends upon cultural differences. After considering work conditions in terms of mental health, the article proposes that there is a relationship between mental load, mental illness, and work fragmentation.

1. Introdução

Qualquer crítica ao taylorismo precisa levar em consideração algumas questões fundamentais. Na época em que iniciou o estudo que levaria à formulação da teoria da administração científica (1870), consubstanciada em sua obra *Shop management: the principles of scientific management* (Coriat, 1976), Taylor não dispu-

* Artigo recebido em jun. e aceito em dez. 1995. Um resumo deste artigo, feito em parceria com Nei dos Santos e Francisco A. P. Filho, professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da UFSC, foi publicado nos anais do Congrès International de Génie Industriel de Montréal.

** Doutorando em engenharia de produção pela UFSC, mestre em ciências da comunicação pela USP, bacharel em administração pela EBAP/FGV.

nha do ferramental hoje colocado à disposição do pesquisador. A psicologia era uma ciência recém-nascida, o conhecimento sobre a neurofisiologia era limitado, a sociologia e a própria ciência da administração, como a conhecemos contemporaneamente, estavam em sua aurora. Nem mesmo a estatística descritiva podia ser usada com a desenvoltura com a qual estamos acostumados num mundo de computadores potentes, baratos e, principalmente, fartamente disponíveis. Quando Taylor dizia que “alguns malandros vadiam, mas dividem igualmente o lucro do trabalho dos outros” (Taylor, 1966), saberia o que poderia ser o motivo daquela “vadiagem”? Que tipo exato de carência nutricional poderia causá-la? Que psicopatologias implicam desvios comportamentais capazes de incapacitar um indivíduo aparentemente saudável, para a dedicação ao trabalho? Faltavam muitos anos para as descobertas que pavimentaram o caminho de seus sucessores, conhecimentos que, muito provavelmente, lhe seriam valiosos e, especulamos com alguma pretensão, teriam mudado, ao menos em parte, o feitiço de sua teoria. Ainda hoje, segundo Dejours e Jayet (1994), os executivos questionam a interpretação dos dados clínicos relativos ao sofrimento psicológico no trabalho, considerando-os como “anedóticos e sem significação geral”.

Para uma crítica contemporânea do taylorismo, é importante considerar o trabalho de Dejours, Dessors e Desrioux (1993), que propõe que os conhecimentos adquiridos pela humanidade, nos últimos tempos, sobre as “ciências do homem e da vida” lançam uma nova forma de interpretar o conceito de saúde e relacioná-lo com as questões do trabalho, categorizando-os em três séries, ou seja, originados da:

- a) fisiologia das regulações;
- b) psicossomática;
- c) psicopatologia do trabalho.

A fisiologia das regulações vê o corpo humano sob o ponto de vista sistêmico, no contexto da escola dos seguidores de Von Neumann (1951), ou seja, como um sistema que busca, através da informação e do controle, o retorno ao equilíbrio. Dejours, Dessors e Desrioux (1993) declaram que “a saúde, seguramente, não é um estado calmo, estável, plano, uniforme”, ressaltando os problemas decorrentes das tarefas repetitivas e invariáveis, no que tange aos danos psíquicos. As necessidades da mente não podem ser satisfeitas no contexto de uma tarefa monótona que não traz novidade (por consequência, desinteressa), não agrega conhecimento (por consequência, não desenvolve), é fragmentada (por consequência, gera disfunções psíquicas) e é difícil de visualizar em interação com as demais que ocorrem em torno do trabalhador ou seu grupo (por consequência, inibe a comunicação). O taylorismo seria criticado, então, como uma tática de “dividir para conquistar”, já que o parcelamento do trabalho em fragmentos, ao ferir o tecido social, fragiliza o grupo, facilitando a dominação gerencial. A escola de relações humanas, que se estabele-

ceu, formalmente, como um contraponto ao mecanicismo "científico", foi alvo de críticas contundentes, bem sintetizadas no dizer de Pizza (1990), ao colocar que "sem ter o ser humano como objetivo ou preocupação última e, conseqüentemente, sem dispor da formação e dos instrumentos conceituais adequados, a escola de relações humanas e seus desdobramentos provocam uma enorme confusão no estudo e na prática organizacionais, além dos danos que causam aos indivíduos atingidos pela chantagem que exercem com a força da autoridade e dos programas de adiestramento". As críticas centram-se no caráter manipulativo das técnicas utilizadas, voltadas para amenizar os efeitos do trabalho insalubre (em relação ao conceito de *dejourdiano* de saúde), sem trazer uma real solução, e no fato de a escola das relações humanas, em seu bojo ideológico, ser um movimento de conservação das estruturas organizacional-formal e hierárquica, num modelo onde a direção e o corpo gerencial concedem alguma atenção a certos aspectos humanos. Nas palavras de Tenório (1989), "a *humanização* que se procurou via psicologia social ampliava acriticamente o mito da chamada administração científica".

No que tange à *psicossomática*, o enfoque de *dejourdiano* mostra que o funcionamento mental decorrente da penosidade psíquica leva à instalação de doenças físicas, porém ressalta que algumas situações escapam da causalidade psíquica, como nas intoxicações e infestações por parasitas em ambientes tropicais, por exemplo. Essas exceções são importantes para o embasamento das questões inerentes à relação diferencial das necessidades fisiológicas para o habitante do Terceiro Mundo, como veremos no item "Das diferenças culturais, sociais, econômicas e políticas", mais adiante neste artigo.

A *psicopatologia do trabalho* parte do pressuposto de que as pessoas podem se sentir bem no trabalho e a reação à fragmentação e repetitividade são atitudes normais e esperadas. Desnecessário falar da diferença entre este conceito e o "homem médio" do taylorismo, supostamente preguiçoso e movido apenas por interesses materiais, única coisa capaz de induzi-lo a abandonar a ociosidade, aquele descrito por McGregor (1960) em sua teoria X, ou seja, um indivíduo que não gosta do trabalho, precisa ser coagido para produzir e evita responsabilidade. O estudo da psicopatologia mostra também a possibilidade de obter *higidez* mental através do trabalho, desde que este tenha um conteúdo ergonomicamente adequado sob todos os aspectos e permita o manejo saudável da energia mental. Dejours, Dessors e Desrioux (1993) denominam este estado de "trabalho equilibrante". A desorganização da energia mental favorece a instalação de disfunções psíquicas de grande interesse para o estudo da ergonomia, pois várias delas, como a *neurose profissional*, definida por Aubert (1993) como "um estado de desorganização persistente da personalidade, com conseqüente instalação de uma patologia, vinculada a uma situação profissional ou organizacional determinada", são capazes de gerar conversões histéricas, *astenia* e *fadiga muscular real* ou *paradoxal*.

Esse conjunto de conhecimentos está à disposição de uma corrente que poderíamos chamar de *neotaylorista*, ou seja, aqueles que compartilham as idéias da administração científica, com a revisão de alguns postulados e os aperfeiçoamentos

advindos das relações humanas e de parte da psicologia organizacional behaviorista. As incursões de Deming (1990) pela área comportamental evidenciam essa tendência teórica (de linha behaviorista) e remetem à busca de uma forma de moldar a visão do trabalho pelo trabalhador, para amenizar as características mais amargas da intervenção técnica, as quais são conhecidas pelo pessoal operacional. Muitas das críticas voltam-se para os programas da chamada reengenharia — a qual, segundo Lodi (1995), “é o velho taylorismo, ressuscitado mais de meio século depois” —, mas são extensivas às demais facetas do TQC. Qualidade e produtividade são conceitos contidos na obra de Taylor, ainda que não sob esta denominação explícita, mas sim sob o próprio *leitmotiv* de sua obra. A ênfase no aumento da produção, a suposição da universalidade da relação iniciativa-incentivo, e a paixão pela diagramação e formalização são pares dos supostos do TQC. Para Taylor, no início do século, em face da precariedade dos equipamentos para cálculo numérico, até mesmo elaborar um gráfico de Pareto era tarefa complexa. Contemporaneamente, as ferramentas colocadas, pela tecnologia da informação, à disposição dos analistas para estabelecer procedimentos e formalizar tarefas ampliam enormemente o alcance e revestem a programação de rotinas de uma aparência *high-tech*, embora a essência seja a mesma dos dogmas da administração científica e seus desdobramentos posteriores.

2. Objetivo

As observações mostradas sobre a divisão do trabalho e demais aspectos negativos da administração científica são baseadas num conjunto significativo (e multidisciplinar) de autores contemporâneos e não são, por si sós, novidade para o mundo acadêmico. Na verdade, constituem quase um histórico do caminho da ciência nos meandros do trabalho humano. O objetivo maior é estabelecer algumas comparações entre o taylorismo, em seus fundamentos paradigmáticos, e algumas práticas das metodologias de implementação de programas de gerenciamento da qualidade total nos setores público e privado do Brasil, levantando uma questão para discussão sobre as eventuais afinidades entre uma e outra vertente e o uso deturpado de tais conjuntos de idéias como edulcoração de um “neotaylorismo” sob uma roupagem “moderna” e “pragmática”. É extremamente importante levantar a questão da participação manipulada, imposta *top-down*, não só por suas conseqüências organizacionais, mas também por um prisma ético. A participação é como a motivação: ambas são saudáveis apenas quando são autênticas. Como bem colocam Marchington et alii (1994), “os pacotes (ou qualquer outro conjunto de técnicas gerenciais) não podem ser comprados numa prateleira e usados em todos os ambientes de trabalho. Não só as reações dos empregados variam de um lugar para outro”, mas há toda uma rede de variáveis, acrescentaríamos. Além disso, a própria percepção da manipulação é um fator extremamente negativo no clima organizacional, já que existem, como conseqüência, uma erosão da confiança e uma deterioração na comunicação, com as conhecidas implicações de interação informal, bem

como a consolidação da natural reação defensiva à mudança. Hodson et alii (1994), revisando várias pesquisas, afirmam que “as novas formas de organização do trabalho são, pelo menos em parte, patrocinadas pela gerência, numa tentativa de solapar sindicatos e manipular trabalhadores para que estes produzam mais”. Seria ingênuo supor que o conjunto de trabalhadores é incapaz de perceber quando determinadas técnicas embutem um conteúdo ideológico que privilegia a produção, aumenta os lucros em proporção maior que os salários e não se preocupa com sua higidez fisiológica e mental.

O objetivo deste artigo é efetuar a revisão de um número significativo de textos, que possam dar suporte à análise da metodologia TQC e suas congêneres, sob uma visão crítica, e mostrar o conjunto de autores com *insights*, ao menos parcialmente, opostos aos dos mentores da qualidade total. Houve um esforço no sentido de executar uma pesquisa bibliográfica interdisciplinar, que trouxesse contribuições relevantes dos campos da administração, ciências sociais, economia, ergonomia e psicologia, visando alcançar a maior quantidade possível de facetas de uma questão que precisa, obrigatoriamente, ser analisada por múltiplos enfoques. Desta forma, a grande quantidade de citações e a extensão da bibliografia consultada foram propositais e buscaram articular, mais do que uma visão “de autor”, um fundamento epistêmico para a crítica encetada.

3. Questões teóricas

Considerações iniciais

O taylorismo já foi analisado por um número tão grande de acadêmicos que se torna pretensiosa qualquer tentativa de buscar uma nova faceta de interpretação. Na verdade, toda a evolução da teoria geral da administração fundamenta-se na revisão do mecanicismo, do paradigma de que maior salário gera maior satisfação e produtividade e outras considerações similares. As principais constatações da equipe de Mayo (1933) ao estudar os efeitos da fadiga e monotonia, registrando fatores físicos como umidade, temperatura, iluminação e outros (Perrot, 1985), foram a inexistência de correlação entre nível de produção e condições de trabalho e a presença de um tecido social informal dinâmico muito mais consistente do que a estrutura aparente das normas e regulamentos, que se supunha plena e absoluta. Ainda que uma imensa obra tenha-se desenvolvido depois, até hoje a cronoanálise, o estudo de tempos e movimentos e a linha de produção continuam integrando o feramental metodológico de um grande grupo de empresas e entidades governamentais do Brasil, mesmo quando já foram rompidos paradigmas antigos, com grande credibilidade em orientações gerenciais ideológicas de diversas polaridades da administração pública e privada, como, por exemplo, a suposição da existência de correlação forte e consistente e direcionalidade causal na relação satisfação no trabalho/desempenho no trabalho, que se verificou não ter fundamento (Schnake,

1991) e, mesmo assim, integra ainda o conjunto de crenças da cultura organizacional brasileira. Romper as amarras com tal natureza de senso comum é uma etapa indispensável na realização de qualquer estudo que pretenda, cientificamente, analisar as relações homem/trabalho.

O discurso da qualidade é criticado, em termos epistemológicos, por autores como Lima (1994), que, usando a categorização de Palmade (1987), condena o “caráter eminentemente ideológico de seu discurso (dos autores da qualidade). Alguns elementos reveladores deste caráter ideológico estão invariavelmente entre os autores que defendem tais programas: a redução da complexidade do fenômeno estudado, distanciamento da reflexão crítica, o simulacro de inteligência compartilhada,¹ o caráter mais narrativo que denotativo do discurso”.² Humphrey (s.d.) faz uma colocação significativa, relacionando os programas de qualidade com a questão disciplinar, corroborando as considerações sobre o caráter ideologizante do discurso, afirmando que “as companhias que usam JIT/TQC irão certamente tentar limitar as possibilidades de ação coletiva, limitando o poder dos indivíduos e, simultaneamente, tentar aumentar a disciplina exercida sobre trabalhos individuais e de grupos de trabalho no local de trabalho. *Protestos coletivos e individuais são inimigos do JIT/TQC*” (grifo nosso).

Das diferenças culturais, sociais, econômicas e políticas

Seguindo o pensamento de Wisner (1994), quando o autor coloca que “é preciso somar à cultura as condições materiais da empresa, sejam elas de origem geográfica, econômica, financeira etc.”, a proposição de Lima (1994) nos parece um bom ponto de partida para a discussão deste tema, na medida em que a autora, após detalhada revisão da literatura, conclui, referindo-se aos programas de gestão da qualidade total no contexto brasileiro, que “*acreditamos, assim como outros autores contemporâneos, ser um grave equívoco a idéia tão propagada de que a experiência japonesa possa servir de modelo para os países ocidentais*” (grifo nosso).

É difícil comparar os contextos em que Juran, por exemplo, desenvolveu sua obra com a estrutura em geral e a conjuntura em particular do Brasil. Como colocou Fleury (1990), “o desenvolvimento social, econômico e político de cada país (Brasil e Japão) assumiu, principalmente a partir da segunda metade deste século, contornos próprios bastante diferenciados entre si”. Talvez mereça uma discussão a profunda diferença de características entre o *homo faber* japonês e o *homo ludens* (Penna, 1970) brasileiro, ou dos arquétipos japoneses com os brasileiros, sem que-

¹ Segundo a autora, simulacro de inteligência compartilhada diz respeito à idéia de que todos compreendem da mesma forma o sentido dos conceitos, tornando desnecessário qualquer debate em torno de seu significado, o que favorece a prevalência do senso comum.

² A autora refere-se a Ramos (1992), que ressalta a importância de “sair do discurso e entrar direto na ação”. Verifica-se o estabelecimento de dogmas, aceitos como verdadeiros, sem comprovação, repetidos até constituírem crenças.

rer atribuir qualidades positivas ou negativas a um ou a outro, já que, afinal, segundo Jung (1987), “um arquétipo em si mesmo não é bom nem mau. É um *numen* moralmente indiferente” (terá Macunaíma, como arquétipo sempre presente na interpretação do inconsciente coletivo de nosso povo [Ribeiro, 1988], um equivalente japonês e, se o tiver, ocupará um espaço tão grande no imaginário nacional?). Macunaíma não é, definitivamente, um samurai. Nasce negro de mãe índia, vira branco, mas é “branco só na pele e nos hábitos, a alma é uma mistura de tudo” (Pordeus, 1994), mas nos parece mais pertinente a notória diferença de padrão higiênico, usando o conceito da pirâmide de necessidades de Maslow (1954), entre Primeiro e Terceiro Mundos. No Brasil contemporâneo, a sobrevivência do trabalhador assume proporções difíceis de comparar com a de um trabalhador japonês, já que em nossa conjuntura verifica-se, por exemplo, um *turnover* inimaginável por um operário nipônico, condições de assistência médica em franca deterioração, e outras adversidades, que, de tão codificadas e repletas de significantes, já são vistas como parte natural do *status quo*.

Luz (1985) elabora uma detalhada comparação entre a cultura japonesa e a brasileira, voltada para o contexto organizacional, da qual nos utilizamos para elaborar o quadro 1:

Quadro 1
Uma comparação entre as culturas japonesa e brasileira

Cultura japonesa	Cultura brasileira
Valorização do coletivo em detrimento da individualidade.	Ênfase aos aspectos personalistas.
Valorização da cooperação.	Valorização do autoritarismo.
Busca da confiança.	Favorecimento da desconfiança.
Grande homogeneidade (aspectos sociais, religiosos e culturais).	Grande heterogeneidade.
Característica das relações de emprego: tendência à estabilidade (que existe efetivamente em boa parte das organizações).	Alta rotatividade, principalmente nos níveis operacionais.

No que se refere às questões relativas às necessidades humanas, é preciso mediar as considerações levando em conta diferenças seminais. Conforme Sonntag (1980), “a vida do homem do subdesenvolvimento gira em torno da procura de satisfação de necessidades; seus conflitos cotidianos, suas angústias diárias, derivam não apenas da não-satisfação dessas necessidades, mas do esforço desmedido, incessante, voraz, de solucioná-las”. A própria realidade empresarial é, obviamente, diferente, como ressalta Fleury (1993), que, se referindo a empresas brasileiras, constata “a persistência de processos, condições e relações de trabalho tradicionais e predatórios (em alguns setores, como no caso da construção civil, classificados como pré-tayloristas)”. Para nós, talvez a pirâmide de necessidades esteja invertida ou com seus níveis reescalados. Como Kaplan e Tansky (1972) destacam do

mencionado texto de Maslow, “é bem verdade que o homem trabalha só pelo pão — se não houver pão”. Ao colocar que há dois tipos de motivação no trabalho, Davis (1980) mostra que a qualidade de vida fora do emprego é um importante componente na explicação dos comportamentos no contexto do trabalho. Neste caso, estão envolvidas variáveis como as mudanças éticas relativas ao trabalho, uma nova valorização do lazer, a economia (inflação, desemprego etc.), o sistema previdenciário e outros.³

Maslow (1954), embora argumentando sobre a importância das variáveis comportamentais, reconhece que “indubitavelmente as necessidades fisiológicas são as mais prevalentes (...) uma pessoa para quem falta comida, segurança, amor e estima provavelmente buscará o alimento com mais força do que qualquer outra coisa”. Herzberg, Mausner e Synderman (1959) mostram dois conjuntos de fatores influenciadores do comportamento humano no trabalho, os de *higiene*, que dizem respeito às condições do ambiente em que a tarefa se insere, em todos os níveis, destacando o salário e a sobrevivência, e os *motivadores*, como a auto-realização. Fica claro que as considerações comportamentais são feitas supondo a existência de um nível mínimo de higiene fisiológica, sem desnutrição crônica na história clínica pessoal e familiar do trabalhador, e a inexistência de seqüelas decorrentes da vida em ambientes sem saneamento básico e assistência médica adequada. O valor relativo dos benefícios econômicos diretos (percentual por produção e outras gratificações pecuniárias similares, preconizados pelo TQC), pilares fundamentais do binômio taylorista iniciativa-incentivo, tem um peso proporcional diferente para o trabalhador brasileiro e seus pares do Primeiro Mundo. Desta forma, o discurso que toca no tema “aumento de renda”, mesmo que este seja desproporcional ao acréscimo de lucros gerados para o capital, tem uma receptividade magnificada no contexto do Terceiro Mundo, pois pode significar a diferença entre a sobrevivência digna e a fome.

O fim de postos de trabalho no setor primário é um dos fatores intervenientes na urbanização brasileira nas últimas décadas. O quadro 2, à página 124, apresenta a evolução da população urbana no país.

A análise dessas e de outras séries levam Ribeiro (1992) a considerar que “mesmo ocorrendo decréscimo das taxas de migração, o crescimento vegetativo do estoque populacional existente provocará crescimento urbano e mais demanda por infra-estrutura e serviços” e, perante a conjuntura adversa, provavelmente mais marginalização. A evidência da formação do exército reserva à disposição do capital, “farto e acotovelado às portas da fábrica à espera de demissões que possibilitem ao trabalhador o acesso cada vez mais raro ao emprego” (Codo, 1994), citada pelos analistas marxistas, salta aos olhos.

³ Davis (1980) argumenta que existem dois tipos de motivação no trabalho, sendo o tipo *A* relativo à micromotivação (relacionada com as condições do trabalho e limitadas à organização que o indivíduo integra) e tipo *B*, relativo à macromotivação (relacionada com o ambiente social externo).

Quadro 2
Evolução de projeções do crescimento da
população urbana no Brasil

Anos	População urbana (%)
1950	36
1960	44
1970	55
1980	65.5
1990	74
2000	80

Fonte: Fibge.

As organizações brasileiras têm características comuns em termos culturais, ou seja, convivem num contexto no qual, no dizer de Braga (1988), “a história social e econômica do desenvolvimento (do Brasil) aparentemente contribuiu para o aparecimento de um alto grau de centralização nas organizações (...) na maioria delas o autoritarismo agrário choca-se com as tecnologias modernas de países desenvolvidos”. Da mesma maneira, o inconsciente coletivo brasileiro incorpora arquétipos particulares, dos quais resultam práticas sociais ímpares e características bastante particulares no que diz respeito a formas de interação e definição do *status* social. A cultura organizacional, concebida como um “conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que na sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (Fleury, 1987), está embebida na cultura social do agregado maior e sofre mais influências do que as gera e dele emerge em interação dinâmica com o inconsciente coletivo. Tais afirmações podem ser cotejadas com o dizer de Serva (1990), quando o autor argumenta que “o conhecimento dos elementos relevantes da cultura brasileira que interagem decisivamente na organização social produtiva certamente indicará caminhos mais seguros em direção às teorias interpretativas do fenômeno organizacional (...) a inexequibilidade de diversos modelos de gestão que são transferidos (...) são fruto da total disparidade entre os seus fundamentos e os padrões culturais de nosso povo”.

Além desse conjunto significativo de variáveis demográficas, o próprio excesso de trabalho, por si só, é indutor de patologias fisiológicas e mentais, mesmo no trabalhador alemão, mais bem-nutrido, com mais educação formal, melhores condições habitacionais e melhor assistência médica que o brasileiro, conforme identifica Oliveira (1984), mostrando que “a organização técnica do trabalho na indústria alemã é tal, que desgasta a saúde do trabalhador, provocando, por exemplo, distúrbios de circulação, distúrbios do ciclo do sono e doenças do coração”. Em outros países desenvolvidos, também ocorrem problemas de saúde ocupacional decorrentes dos ambientes de trabalho industrial modernos, que induzem à gênese de doen-

ças, decorrentes, em grande parte, do contínuo processo de partição do trabalho (Braverman, 1977; Mills, 1969).

Não se pode deixar de lado a diferença dos sistemas educacionais, mais notadamente aqueles destinados à formação de profissionais incumbidos de assumir papéis gerenciais, e a natureza de sua influência em estilos. Não é função deste artigo discutir um tema tão amplo. Se deixarmos um pequeno espaço para o humor, sem maiores pretensões eruditas ou científicas, podemos excertar um trecho da descrição de Eiras (1982), da quinta viagem de Gulliver, feita ao país de Tropicana:⁴

“Já os engenheiros tinham uma vida profissional completamente diversa, que primava pela tristeza. Depois de longos anos aprendendo nas universidades rudimentos de ciência física, química, geologia, matemáticas práticas e teóricas, cultura religiosa, edificações, primeiros socorros e remoção de escombros, se empregavam em empresas, tanto reais quanto particulares, para substituir capatazes e feitores, aos quais faziam forte concorrência. Mas, devido ao clima excessivamente liberal e sonhador que reinava nas escolas, os engenheiros não tinham como aplicar os conhecimentos adquiridos durante os anos de estudo, o que obrigava as empresas a suprir suas necessidades com pequenos e rápidos cursos sobre punições, suspensões e advertências, manejo de chicotes, pequenas torturas físicas, métodos de intimidação, práticas de delação, vigia de pessoal, técnicas de reuniões e tantos outros conhecimentos da moderna administração. Esses cursos não duravam mais que quinze dias e iam sendo feitos à medida que os engenheiros subiam na hierarquia das empresas, ou de acordo com a urgência delas; exceto o último curso citado, obrigatório para todos, pois, ao contrário da maioria dos trabalhadores, os engenheiros não ganhavam por hora, semana, mês ou tarefa, mas sim por reunião de que participavam.”

A sátira reafirma a constatação da existência de um taylorismo/fordismo enraizado na ideologia gerencial brasileira, às vezes disfarçado com frases de efeito ou, o que é pior, com a mistificação. A adequada manipulação de tais constatações permite dirigir o comportamento das elites gerenciais e solidificar os laços de identificação com os valores do capital. Existe um confronto ideológico em qualquer relação gerente/subordinado. O gerente representa, em última análise, os valores do capital, com os quais passou, conseqüentemente, a identificar-se. Seu sucesso profissional é medido de forma completamente diferente do que o do trabalhador, e sua atuação política (interna) muito mais intensa. No difícil equilíbrio da disputa do poder organizacional, ele tem de enfrentar interlocutores hábeis no manejo de forças que, quase sempre, não se restringem ao domínio da técnica e do profissionalismo. Apesar de tudo isso, nas organizações brasileiras, onde a carreira em Y é um sonho distante, a única forma de progredir financeiramente é através da carreira ge-

⁴ Como se sabe, as viagens de Gulliver foram apenas quatro. A quinta, cujo original teria sido supostamente encontrado pelo autor na Inglaterra, é uma sátira mordaz com forte cunho de comentário sociológico.

rencial. O imaginário popular é rápido em inferir relações e apresentá-las de forma adequadamente resumida, como se nota no jargão organizacional, rico em ditados que consubstanciam, com muita clareza, tais idéias, com a máxima presente em organizações de todos os tipos: “*quem pode manda, quem tem juízo obedece*”. Tal contexto social constitui um importante nicho de mercado para produtos de diversas características, inclusive os da indústria cultural, capazes de funcionar emblematicamente na aferição do *status* de seu detentor e sua conseqüente caracterização como integrante de um segmento diferenciado da sociedade. Ademais, na vida social externa à organização é atribuído ao detentor de função gerencial um *status* diferenciado, baseado, principalmente, numa visão “weberiana” da natureza racional da autoridade e daqueles que dela são investidos. Nenhuma dessas condições subsiste num vácuo e muito menos isoladamente, já que a organização é estruturada pela mediação de tecnologia e recursos materiais por um sistema psicossocial num fluxo multidirecional que flui e reflui entre as pessoas e as faz interagir entre si, onde, segundo Kast e Rosenweig (1987) “a integração entre conceitos como o de *status* e o de papel, que são de natureza social, e o de personalidade, que é de natureza pessoal, é importante para compreendermos e prognosticarmos o comportamento do indivíduo nas organizações”.

O que se pretende deixar claro é que a cultura não inviabiliza a modernização organizacional, mas sim a transferência *ipsi literis* de tecnologia gerencial, sem respeitar as diferenças. As constatações científicas caracterizam-se por suas propriedades de generalização, porém com o respeito às demais variáveis intervenientes no modelo cientificamente proposto.

4. Qualidade no discurso e na ação

“Por aí podemos ver a tolice e imprudência de pedir uma coisa e dizer logo que ela será usada para o mal (...) e que ninguém deve jamais dizer suas intenções, mas esforçar-se para alcançar seus desejos de qualquer modo. Basta pedir a um homem para entregar suas armas sem dizer-lhe que pretende matá-lo com elas; depois que tiver as armas na mão, então poderá fazer por elas o que quiser”.

(Maquiavel, 1994)

No Brasil, as técnicas administrativas de origem nipônica não se restringiram às organizações do setor privado. Os programas de qualidade também passaram a se fazer presentes na área governamental. A administração pública brasileira, solidamente atrelada às mudanças políticas em qualquer sentido, vê, conforme mostram Carvalho e Tonet (1994), uma situação em que “a palavra qualidade aparece com freqüência no discurso dos dirigentes públicos. Fala-se em melhorar a qualidade do ensino, da saúde, dos transportes, da segurança. (...) Proliferam no país os

curios, seminários e encontros com o objetivo de preparar gerentes e profissionais para trabalhar com os princípios e ferramentas da gestão da qualidade”.

O termo “qualidade” incorpora-se ao jargão burocrático, trazendo todo um *thesaurus* de novas palavras-chave para o “alto funcionário”, criando um “instrumental do arsenal cultural simbólico subsumido, promovido e cultuado pelas novas cortes gerenciais brasileiras” (Brandão, 1994). O discurso do político assemelha-se, estendendo a temática para a relação entre o poder Executivo e o Legislativo, com o do carreirista, que mesmo sabendo ser do conhecimento geral sua ascensão aética, proclama ter progredido à custa de seus talentos inexistentes, suas “qualidades”. A expressão “qualidade” torna-se vazia: é um princípio básico da comunicação que o receptor tenha confiança no emissor de uma mensagem, para que acredite em seu conteúdo. Afinal, McLuhan (1964) já havia mostrado que o meio é a mensagem,⁵ e, na linha desse autor, a comunicação interpessoal entre subordinados e dirigentes é um meio quente.⁶ A banalização do uso do termo “*qualidade*” e sua apropriação, digamos, indébita, traz um amplo peso negativo para os programas engendrados com a participação dessas pessoas. Surge então um novo ciclo de desperdício de recursos, ineficiência e de sofrimento humano. Busca-se validar as colocações esgrimindo argumentos a favor de uma suposta modernidade, esquecendo-se de que, como bem colocou Jung (1993), “não é o simples fato de viver no presente que faz alguém ser moderno, pois neste caso tudo o que vive hoje seria moderno. Só é moderno aquele que tem profunda consciência do presente”.

É de ressaltar que os programas de qualidade total são, na maioria das vezes, acompanhados por intensa divulgação interna, com programas de *marketing* que podem ser arremedos ingênuos de campanhas especializadas, elaborados por não-especialistas, e chegam até ao uso de agências de publicidade para confecção de material com qualidade profissional. Isto é uma decorrência natural do conteúdo ideologizante do discurso: é preciso convencer todos, não importa como, a aderirem. Esta constatação torna difícil esquecer as palavras de Maquiavel (1992b) quando este afirmava que “se um príncipe pretende conquistar e manter um Estado, os meios que empregue serão tidos como honrosos e elogiados por todos, pois o vulgo se deixa sempre levar pelas aparências e os resultados; o mundo se compõe só de pessoas vulgares e de umas poucas, que não sendo vulgares, permanecem isoladas quando a multidão se reúne em torno do soberano”.

Tais ponderações devem ser encadeadas com a reconhecida proposição de Salancik e Pfeiffer (1978), autores responsáveis por mostrar que as percepções dos tra-

⁵ Por coincidência, McLuhan (1964) inicia o capítulo O meio é a mensagem comentando a divisão e fragmentação social, afirmando que “numa cultura como a nossa, há muito acostumada a dividir e estilhaçar todas as coisas como meio de controlá-las, não deixa de ser chocante lembrar que para efeitos práticos e operacionais, o meio é a mensagem” (p. 21).

⁶ Para o autor, um meio quente “é aquele que prolonga um único de nossos sentidos e em ‘alta definição’. Alta definição se refere a um estado de alta saturação de dados”. Mais adiante, ele afirma que “o efeito do tratamento por meios quentes dificilmente implica a empatia e a participação (McLuhan, 1964:30 e 47).

balhadores e suas ações subseqüentes em relação às tarefas são determinadas em grande parte por informações vindas do tecido social, ou seja, as características do ambiente de trabalho são socialmente construídas (Meyer, 1994). Através da mobilização dos grupos, é possível difundir e legitimar um conjunto de crenças capazes de anestesiar a percepção da manipulação imposta, travestida de “participação” dentro dos meios/métodos e nos locais implicitamente determinados pela direção. Esta busca mudar a visão dos trabalhadores, para os quais “os programas participativos, resultantes da iniciativa empresarial, objetivam antes exercer controle sobre o trabalhador do que permitir sua participação na gestão do trabalho” (Oliveira, 1990). Não é por acaso que Dagnino (1986), defendendo que “*uma disciplina de trabalho* como a propiciada pela Administração da Qualidade deve permitir a obtenção de resultados mais confiáveis, em prazos mais curtos” (grifo nosso), afirma que “os meios de comunicação visual são imprescindíveis para a divulgação em geral, *motivação do pessoal*, tornar público o atingimento das metas de qualidades estabelecidas” (grifo nosso).

A despeito da ingenuidade de pretender que a divulgação de metas possa ser um fator motivador, fica clara uma pretensão manipulativa de, parcelando a informação, buscar uma cristalização de sentimentos grupais e, mais ainda, a intenção de exercer uma coerção sobre os indivíduos para obter maior produção. O conjunto de crenças e valores culturalmente arraigados fazem com que “o dirigente acredite que o indivíduo adquirirá o comportamento desejado de satisfação que terá ao desempenhar as atividades que a organização espera dele (...) a ‘bondade’ da organização se expressa, em seu modo de ver, nesta satisfação, que se mostra ilusória.” (Freddo, 1994).

Programa de incentivo ao trabalho participativo⁷ podem ser bons, desde que aplicados dentro dos princípios da ética, do respeito aos indivíduos como seres humanos, da verdade e, acima de tudo, quando não são formas sofisticadas de manipulação de indivíduos e controle sobre seu trabalho.⁸ Cabe aqui a citação de Valenti e Silva (1995): “No contexto atual do mundo de trabalho, é fundamental redefinir valores através da linguagem e do entendimento, para então chegar a outro tipo de acordo ético e, conseqüentemente, à concepção de um novo homem e à fundamentação de uma sociedade melhor. Essa solução merece certamente uma pausa para reflexão, porque *pode ser mais econômico assumir a mudança de paradigma do que investir em modismos e soluções mágicas*” (grifo nosso).

Impõe-se uma necessidade de implementar a transubstanciação do TQC e congêneres para o contexto brasileiro, e não uma mera interpretação dogmática dos modelos estrangeiros, sem uma indispensável crítica científica e aberta a uma avaliação interdisciplinar. O discurso taylorista sempre calou fundo no empresariado brasilei-

⁷ Hodson et alii (1994) mostraram que o efeito da participação do trabalhador leva a uma maior solidariedade e unidade no grupo de trabalho.

⁸ A manipulação, como conceito vinculado à cultura organizacional, diz respeito ao “comportamento dirigido às necessidades de outras pessoas” e “tendência a preservar poder através de ocultamento de informações estratégicas” (Castro, 1994).

ro, e qualquer reinterpretação que permitir aparar suas arestas mais evidentes é bem-vinda neste setor. O TQC, com sua ideologização conservadora, canoniza não só a produção, mas confirma as estruturas hierárquicas, quando muito minimizando níveis intermediários. Voltando à sabedoria popular: “vão-se os anéis, mas ficam os dedos”. Enquanto Taylor propunha que numa organização deve existir uma distinção clara entre aqueles capacitados a decidir o “que” e o “como” fazer, e os demais, que devem simplesmente executar: “o discurso das organizações propõe uma nova divisão entre aqueles que falam e aqueles que ouvem” (Freddo, 1994). Enfim, o reverso da organização holográfica proposta por Moscovici (1994).

5. Conclusões

A busca pela qualidade e excelência organizacional é absolutamente indispensável para a sobrevivência das organizações, como a qualidade de vida o é para o trabalhador. As organizações estão entranhadas no tecido social, sofrendo os estímulos (e sua variação) das mudanças estruturais e conjunturais nos contextos econômico, político, tecnológico e científico. A alta eficiência (em termos de transporte de informações) dos *mass media* e outras formas de comunicação beneficiadas pela evolução tecnológica têm-se constituído numa fonte de entropia crescente, que gera novos desafios à busca da homeostase organizacional, em virtude da necessidade também crescente de mecanismos capazes de processar o volume de informação decorrente desta situação. A informação é considerada contemporaneamente um fator de produção que se ombréia com os tradicionais terra, produção e trabalho, mas não é possível pensar em organizações como redes de tecnologia: elas são compostas e impulsionadas por pessoas, e estas, sim, terão de enfrentar as dificuldades de manipular os dados, informações e conhecimento necessários para a sobrevivência das instituições que integram. Os processos administrativos terão de ser flexíveis, no sentido proposto por Medici e Silva (1993), que colocam que “compreende-se por administração flexível o processo de gestão que leva a empresa a adquirir sensibilidade e capacidade de resposta, no curto prazo, para as alterações no ambiente externo, tais como as demandas dos clientes, as inovações tecnológicas cada vez mais constantes e imprevisíveis e as novas formas de concorrência”. Os artifícios da manipulação, o engodo e a contrafação são, na realidade, rastilho para desencadear a “revolução silenciosa” da qual fala Guerreiro Ramos (1983).

Os modernos modismos organizacionais estão inseridos no contexto comercial da indústria cultural, participando do conjunto de livros, cursos e outros eventos denominados como de “auto-ajuda”, que tem excelente aceitação em grande parte do mundo e vem constituindo significativa parcela das receitas da indústria livreira. Existe um clima de discreto *glamour* envolvendo os programas de treinamento que versam sobre eles, assegurando uma reafirmação de *status* para os que deles participam. Normalmente acontecem em hotéis finos e outros locais de luxo, são cercados de grande divulgação na mídia e, aparentemente, bastante rentáveis do ponto de vista financeiro. Conforme argumenta Lodi (1995), “o empresário está ansioso

como um adolescente neurótico, vítima do bombardeio dessas religiões seculares que vão aparecendo, como a auto-ajuda e a reengenharia". A revisão das práticas tayloristas, apresentadas com adereços "modernos", tem ampla possibilidade de penetração comercial, por permitir a racionalização do desejo do capital de controle sobre o trabalho, criando o mínimo de conflito possível. Se a fragmentação do trabalho, ao ser imposta *top-down*, cria problemas de diversos tipos, passa a ser necessário obtê-la com uma suposta participação, que, por ser limitada, é restrita por uma metodologia direcionada. É preciso ter em mente a constatação de Thiry-Cherques (1995) quando o autor afirma que "as técnicas de excelência, de qualidade e as novas perspectivas na administração de recursos humanos (...) já são denunciadas nas publicações mais sérias sobre administração como perigoso passo adiante do simples controle do comportamento".

Um programa que pretenda a obtenção da qualidade e excelência numa organização tem de possuir o respaldo ético necessário para não se tornar uma ferramenta de controle e manipulação, exigindo um contexto organizacional hígido, ou seja, um ambiente em que prevaleça um clima interno positivo, gerado a partir de percepções de situações em que prevaleça a verdade e a coerência, a equidade nas relações funcionais e um comprometimento da direção que não se limite ao discurso, ao lado da possibilidade de satisfação no trabalho. Um ambiente no qual a regra não seja a disputa pelo poder dentro de um princípio amoral de "os meios justificam os fins": onde a posse e retenção de informações não sejam disputadas como que num tabuleiro de xadrez; onde a progressão funcional não se faça por candidatos "armados, como num jogo de pôquer, de um par de senadores e um par de arcebispos, ou de uma seqüência parlamentar (a bancada do Estado) ou de um pôquer de ministros" (Penna, 1970), se nos voltarmos à administração pública direta e indireta. Só é possível pensar em qualidade numa organização meritocraticamente estruturada, onde os recursos humanos sejam vistos como parceiros de fato, que compartilhem não só a estruturação de rotinas e procedimentos, mas também a estipulação de objetivos e a própria definição de estrutura. Nos parece lícito afirmar que o estabelecimento desenfreado de procedimentos, a racionalização perseguida como dogma e as demais intervenções criticadas neste artigo são agentes agregadores de entropia, capazes de catalisar os aspectos negativos do clima organizacional.

Referências bibliográficas

Aubert, N. A neurose profissional. *Revista de Administração de Empresas*, 33(1):84-105, 1993.

Braga, N. O processo decisório em organizações brasileiras. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, FGV, 22(4):34-51, 1988.

Brandão, M. A. L. Qualidade e o capital cultural simbólico. *Revista de Administração*, 29(2):72-6, 1994.

Braverman, H. *Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. Rio de Janeiro, 1977.

Carvalho, M. S. M. V. & Tonet, H. C. Qualidade na administração pública. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 28(2):137-52, 1994.

Castro, D. M. *Revista de Administração*, 29(2):32-7, 1994.

Codo, W. O papel do psicólogo na organização (notas sobre o "lobo mau" em psicologia). In: Lane, S. T. & Codo, W. (orgs.). *Psicologia social: o homem em movimento*. São Paulo, Brasiliense, 1994.

Coriat, B. *Science, technique et capital*. Paris, Seuil, 1976.

Dagnino, B. V. Administração de qualidade: ferramenta do desenvolvimento científico e tecnológico. *Revista de Administração*, 21(2):21-5, 1986.

Davis, K. Low productivity: try to improve the social environment. *Business Horizons*, 23:27-32, 1980.

Dejours, C. & Jayet, C. Psicopatologia do trabalho e organização real do trabalho em uma indústria de processo: metodologia aplicada a um caso. In: Dejours, C.; Abdoucheli, E. & Jayet, C. *Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho*. São Paulo, Atlas, 1994.

———: Dessors, D. & Desrioux, F. Por um trabalho, fator de equilíbrio. *Revista de Administração de Empresas*, 33(3):98-104, 1993.

Deming, W. E. *Qualidade: a revolução na administração*. Rio de Janeiro, Marques Saraiva, 1990.

Eiras, L. C. *Viagem ao país de Tropicana (quinta viagem de Gulliver)*. Belo Horizonte, 1982.

Fleury, M. T. L. *O simbólico nas relações de trabalho: um estudo das relações de trabalho numa empresa estatal*. São Paulo, FEA/USP, 1987. (Tese de Livre Docência.)

———. Mudanças e persistências nos modelos de gestão de pessoal em setores de tecnologia de ponta — o caso brasileiro em contraponto com o japonês. *Revista de Administração*, 25(4):13-21, 1990.

———. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 23 (2): 26-34, 1993.

Freddo, A. C. O discurso de alienação nas organizações. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 28(1):24-33, 1994.

Herzberg, F.; Mausner, B. & Synderman, B. B. *The motivation to work*. New York, John Willey & Sons, 1959.

Hodson, R. et alii. Loyalty to whom? Workplace participation and the development of consent. *Human Relations*, 47(8):895-909, 1994.

Humphrey, J. A gestão da mão-de-obra e os sistemas de produção no Terceiro Mundo. *Estudos Avançados*, 8(21):119-46, s.d.

- Jung, C. G. *O espírito na arte e na ciência*. Petrópolis, Vozes, 1987.
- . *Civilização em transição*. Petrópolis, Vozes, 1993.
- Kaplan, H. R. & Tansky, C. Job enrichment. In: Burke, W. W. & Hornstein, H. A. (eds.). *The social technology of organizations*. Fairfax, NTL Learning Resources, 1972.
- Kast, E. F. & Rosenweig, J. E. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. São Paulo, Pioneira, 1987.
- Lima, M. E. A. Programas de qualidade total e seus impactos sobre a qualidade de vida no trabalho. *Revista de Administração*, 29(4):64-72, 1994.
- Lodi, J. B. Abaixo os gurus. *Vêja*, 22 mar. 1995.
- Luz, T. R. Organizações brasileiras e japonesas: uma tentativa de comparação. *Revista de Administração*, 20(4):77-84, 1985.
- Maquiavel, N. *A arte da guerra*. Brasília, Edumb, 1992a.
- . *O príncipe*. Brasília, Edumb, 1992b.
- . Discourses on the first ten books of Titus Livius. In: *The historical, political and diplomatic writings of Nicoló Machiavelli*. Boston, Houghton and Mifflin, 1891. v. 2. apud Griffin, G. R. *Maquiavel na administração*. São Paulo, Atlas, 1994.
- Marchington, M. et alii. Understanding the meaning of participation views from the workplace. *Human Relations*, 47(8):867-93, 1994.
- Maslow, A. *Motivation and personality*. New York, Harper, 1954.
- Mayo, E. *The human problems of an industrial civilization*. New York, Macmillan, 1933.
- McGregor, D. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.
- McLuhan, M. *Understanding média: the extensions of man*. London, Routledge, 1964.
- Médici, A. C. & Silva, P. L. B. Gestão flexível: uma introdução às novas filosofias de gestão. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 27(3):5-14, 1993.
- Meyer, G. W. Social information processing and social networks: a test of social influence mechanisms. *Human Relations*, 47(9):1.013-47, 1994.
- Mills, A. *A nova classe média*. Rio de Janeiro, 1969.
- Moscovici, F. *Renascença organizacional: a revalorização do homem frente à tecnologia para o sucesso da empresa*. Rio de Janeiro, José Olympio, 1994.
- Oliveira, G. A indústria alemã face ao bem-estar do trabalho. *Revista de Administração*, 19(2):90-3, 1984.
- . Programas participativos na empresa: visão dos trabalhadores. *Revista de Administração*, 25(4):54-9, 1990.

- Palmade, J. *Management post-moderne ou la technocratisation des sciences de l'home*. Paris, l'Harmattan, 1987.
- Penna, J. O. Meira. *Psicologia do subdesenvolvimento*. Rio de Janeiro. Apec. 1970.
- Perrot, M. Os problemas da mão-de-obra industrial. In: Pimentel, D. et alii (org.). *Sociologia do trabalho: organização do trabalho industrial — antologia*. Lisboa, A Regra do Jogo, 1985.
- Pizza, W. Pontos críticos na ciência das organizações. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 24(3):142-61, 1990.
- Pordeus Jr., I. Exu e Macunaíma ou personagens paradigmáticos das ambigüidades brasileiras: In: Cavalcante, A. M. *Folia: maldição dos deuses, doença dos homens*. Fortaleza, UFC, 1994.
- Ramos, A. Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. Rio de Janeiro, FGV, 1983.
- Ramos, C. *Excelência na educação: a escola da qualidade total*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1992.
- Ribeiro, D. Macunaíma. In: Andrade, M. *Macunaíma: o herói sem nenhum caráter*. Florianópolis, UFSC, 1988.
- Ribeiro, M. A. A crise ambiental brasileira. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 26(4):52-80, 1992.
- Salancik, G. & Pfeiffer, M. P. A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 15:150-63, 1978.
- Schnake, M. Organizational citizenship: a review, proposed model and research agenda. *Human Relations*, 44(7), 1991.
- Serva, M. Contribuições para uma teoria organizacional brasileira. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 24(2):10-21, 1990.
- Sonntag, H. R. et alii. *Psiquiatria e desenvolvimento*. São Paulo, Brasiliense, 1980.
- Taylor, F. W. *Princípios de administração científica*. São Paulo, Atlas, 1966.
- Tenório, F. G. A anomalia do fato administrativo. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 23(2):5-8, 1989.
- Thiry-Cherques, H. R. A rebeldia conservadora: aspectos de resistência à modernização nas organizações brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1):30-7, 1995.
- Valenti, G. D. & Silva, R. S. Trabalho criativo e ética: o início de uma nova história. *Revista de Administração de Empresas*, 35(1):22-9, 1995.
- Von Neumann. *Cerebral mechanisms in behaviour*. New York, Wiley, 1951.
- Wisner, A. *A inteligência no trabalho: textos selecionados de ergonomia*. São Paulo, Fundacentro, 1994.