



## Onde está o Outro nos Estudos Organizacionais e da Administração?

*Where is the Other in Organizational and Management Studies?*

Rocío del Pilar López Cabana<sup>1</sup>  
Elisa Yoshie Ichikawa<sup>2</sup>

### Resumo

O objetivo deste ensaio teórico é trazer uma reflexão sobre o tratamento do Outro no transcurso dos Estudos Organizacionais e da Administração. Destarte, tentamos instigar o aprofundamento na temática do Outro, assim como de sua problematização. Para tanto, partindo de uma perspectiva merleu-pontyana, discutimos o problema da existência do Outro, para logo discorrer sobre o tratamento dado ao Outro nos Estudos Organizacionais e da Administração. No percurso destes Estudos, na sua maior parte, privilegiou-se a herança das Filosofias ocidentais, que geralmente possuem no seu âmago um solipsismo sem saída em que o Outro é reduzido ao Mesmo. Desta forma, é necessário quebrar essas correntes esmagadoras do Outro para poder falar não de processos de constituição, de definição do Outro, mas dos entrelaçamentos do Mesmo com o(s) Outro(s), que criam o social e também as organizações e que se manifestam em experiências vividas, sentidas e percebidas.

**Palavras-Chave:** O Outro. Outridade. Estudos Organizacionais. Administração.

### Abstract

*This theoretical essay aims to reflect on the treatment of the Other in the course of Organizational Studies and Administration. In this way, we try to instigate the deepening of the theme of the Other, as well as its problematization. To do so, starting from a Merleu-Pontyan perspective, we discuss the problem of the existence of the Other and then discuss the treatment given to the Other in Organizational and Administration Studies. In the course of these Studies, for the most part, the heritage of Western philosophies was privileged, which generally have at their core, solipsism with no way out in which the Other is reduced to the Self. In this way, it is necessary to break these overwhelming chains of the Other to speak not of processes of the constitution, of the definition of the Other, but of the intertwining of the Self with the Other(s), which create the social and also the organizations and which manifest in lived, felt and perceived experiences.*

**Keywords:** The Other. Otherness. Organizational Studies. Management.

---

1 Doutora em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Professora do Curso de Administração da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul (UFMS).

2 Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora Associada no Departamento de Administração da Universidade Estadual de Maringá (UEM).

## 1 INTRODUÇÃO

Saindo dos caminhos das generalizações e nos aprofundando nos alicerces que constituem as organizações, observamos que estas são palco do encontro entre o Mesmo e o(s) Outro(s), encontro de sujeitos heterogêneos de ser, de sentir, de existir... Sujeitos que habitam, mantêm, criam e recriam as organizações. Neste sentido, este artigo busca trazer e avançar na temática do Outro para uma melhor compreensão dos fenômenos organizacionais, pois como assinala Carrieri (2014, p. 27) “há de se pensar na impossibilidade de formas únicas e homogêneas do fazer [e do existir], do realizar no social. Há de se pensar em diversidade de mundos”.

O Outro sujeito, quando pensado como outra existência, apresenta um profundo problema filosófico o qual não pode ser desconsiderado na nossa área do conhecimento, pois estamos tratando de seres Outros com mundos privados em que nosso acesso é precário pelas diversas formas de análise existentes. O Outro como Outro continua sendo um mistério para o Mesmo, não obstante, podemos conhecer sim alguns dos seus vestígios, de suas marcas existenciais por meio da experiência junto a ele, pela percepção e pela da linguagem como assinalava Merleau-Ponty (2012, 2015). Mas, se não dermos a relevância à questão do Outro e toda sua problematização, subestimando-a, podemos estar correndo o risco de homogeneizar o heterogêneo, enxergar o divergente como convergente e ainda acreditar que temos sim como constituir o Outro, representá-lo e defini-lo.

Desta forma, assimilar a problematização do Outro é muito importante para conhecer um pouco mais sobre as bases que conformam o social, e, da mesma forma, as organizações. Portanto, estes muitos Outros que marcam sua existência no cotidiano organizacional, que apresentam maneiras diversas de existir, precisam ser vistos fora das normalizações, das homogeneizações, dos parâmetros estabelecidos, dos rótulos instituídos para que seja possível enxergar suas outridades nas organizações possivelmente ocultas sob os regimes da normalização, punição, conduta e disciplina.

A temática do Outro é encontrada em estudos clássicos da Filosofia (PLATÃO, 2003; HEGEL, 1992; DESCARTES, 1991; SARTRE, 2011; HUSSERL, 2001; HEIDEGGER, 2012; LÉVINAS, 1980; MERLEAU-PONTY, 2012, 2014, 2015). Com base nestes estudos filosóficos, muitas aplicações e reapropriações vêm se desenvolvendo nas diversas áreas: Trabalho Social (KRUMER-NEVO, 2002), Teologia (MCKINNEY, 2015), Linguagem (HAND, 1997), Psicologia (BROWN, 1995; GÜLERCE, 2014), Educação (LAHMAN, 2008; GUÉRIOS; STOLTZ, 2010; VEIGA, 2010; FRANKLIN, 2010), no entanto, estes estão ausentes nos Estudos Organizacionais e da Administração. Ainda, são relevantes os estudos desenvolvidos sobre o Outro na área psicanalítica por Jacques Lacan (1979a; 1979b; 1985). Neste caminho psicanalítico alguns estudos foram realizados nos Estudos Organizacionais abordando de forma bem sucinta a temática do Outro para tratar assuntos como o escárnio (FAÏ, 2008) e a ética (KENNY; FOTAKI, 2015).

De forma geral, no campo dos Estudos Organizacionais e da Administração como um todo existe uma lacuna de conhecimentos que trate especificamente da temática do Outro, sendo um assunto quase completamente ignorado. Porém, o Outro, como sujeito que compõe as organizações, sempre existiu. Desta forma, o objetivo deste texto é trazer uma reflexão sobre o tratamento do Outro no transcurso dos Estudos Organizacionais e da Administração. Para tanto, na próxima seção abordamos a temática Outro à luz da perspectiva merleau-pontyana para logo discutir sobre o Outro na Administração e nos Estudos Organizacionais e finalmente apresentar as nossas considerações finais.

## 2 O OUTRO

À primeira vista, falar do Outro sujeito pode parecer um tema comum, pois vivemos em sociedade, convivendo com muitos sujeitos: familiares, colegas de trabalho, amigos, conhecidos, vizinhos... Mas cada um destes sujeitos se mostra de uma forma diferente. Quando nos perguntam ou nos perguntamos: quem é esse Outro? Podemos responder citando algumas das características que observamos nele e o descrever, mas será isto o Outro? Essa outra vida, esse Outro ser, essa outra história, suas experiências, sua existência se resume ao nosso pensamento sobre ele?

Lévinas (1980, p. 31) esclarece que desde seus inícios a Filosofia ocidental já trazia esta redução:

O primado do Mesmo foi a lição de Sócrates: nada receber de Outrem a não ser o que já está em mim como se, desde toda a eternidade, eu já possuísse o que me vem de fora. Nada receber ou ser livre. A liberdade não se assemelha à caprichosa espontaneidade do livre arbítrio. O seu sentido último tem a ver com a permanência do Mesmo, que é a Razão. O conhecimento é o desdobramento dessa identidade, é liberdade. O facto da razão ser no fim de contas a manifestação de uma liberdade, neutralizando o Outro e englobando-o, não pode surpreender. A partir do momento em que se disse que a razão soberana apenas se conhece a si própria, que nada mais a limita. A neutralização do Outro, que se torna tema ou objecto – que aparece, isto é, se coloca na claridade – é precisamente a sua redução ao Mesmo.

Desta forma, para Lévinas (1980), na maioria das vezes, na Filosofia ocidental acometeu-se o esmagamento do Outro, assim, quando a razão soberana afirma a inteligência do ser – luz totalizante –, o Outro é mais um objeto que se coloca na claridade, o Outro está mais no meu pensamento, se encontra no interior da minha consciência, da minha

representação. Assim, o Outro foi reduzido ao Mesmo e a alteridade não existe. Ainda, como aponta Merleau-Ponty (2015), esta visão dos Outros serem tidos como objetos passíveis de constituição foi ainda reforçada pelos aportes cartesianos. Neste sentido Falabretti (2010, p. 517) assinala:

Com Descartes aprendemos que a verdade do mundo é, antes de tudo, um acontecimento do pensamento. Após o trabalho desconstrutivo da dúvida metódica, do fim do Eu em situação, a conquista da primeira certeza – “Eu, sou e existo” – foi apenas o passo inicial para, ordenadamente, estabelecer a verdade sobre a alma, sobre Deus, sobre as matemáticas, sobre a natureza material e, ainda, sobre a união substancial entre corpo e a alma. Portanto, o Eu possui em si o poder de desvelar todos os segredos do mundo e, nesse sentido, descobre, interroga e responde pelo Outro.

Dessa perspectiva objetivante cartesiana, o conhecimento do Outro subentende o retorno do pensamento ao próprio sujeito reflexionante, já que é por meio dele que o Outro ganhará significado (FALABRETTI, 2010). Ainda, como afirma Santos (2017), na ontologia cartesiana fundada na dicotomia sujeito-objeto a percepção direta dos fenômenos do mundo sensível deixam de ter importância, pois cabe ao *cogito* a capacidade de organizá-los e representá-los.

Esta Filosofia cartesiana, procurando uma base inabalável para as Ciências, rejeita todas as noções comuns associadas ao conhecimento humano na vida cotidiana, e, neste sentido, todo conhecimento fruto da experiência sensorial é metodologicamente excluído (GUELLENBERG; HELTING, 2007). A ótica cartesiana radicaliza desta forma a divisão entre a consciência e o mundo sensível.

Neste pensamento objetivo não há lugar para o Outro nem para uma pluralidade de consciências, assinala Merleau-Ponty (2015), pois se penso em uma outra consciência constituindo o mundo, pelo menos nesta outra visão do mundo não seria constituinte, e mesmo que consiga pensar isto, seria ainda Eu a que a constituiria dessa forma. Destarte, não havendo espaço para o Outro, não há possibilidade para a intersubjetividade, reduzindo a nossa existência em graus tais que Chauí (2008) se questiona o porquê da nossa existência estar convertida em objeto do conhecimento, nosso corpo em coisa, a percepção em pensamento de perceber, a palavra em pura significação?

Para Merleau-Ponty (2015, p. 4)

Descartes e sobretudo Kant desligaram o sujeito ou a sua consciência, fazendo ver que eu não poderia apreender nenhuma coisa como existente se primeiramente eu não me experimentasse existente no ato de apreendê-la; eles fizeram aparecer a consciência, a absoluta certeza de mim para mim, como a condição sem a qual não haveria absolutamente nada, e o ato de ligação como o fundamento do ligado.

Assim, Merleau-Ponty (2015) mostra-se crítico das Filosofias reflexivas, do pensamento de sobrevoos para constituir o mundo, como se o nosso intelecto fosse capaz de sobrevoar o mundo e do alto poder apreendê-lo. “O pensamento de sobrevoos ou *kosmothéoros* caricaturam a figura do filósofo ou do cientista, que eleva sua atividade a um poder absoluto de contemplação, pairando sobre o mundo sem, contudo, habitá-lo” (SILVA, 2007, p. 5). Nestas concepções, a nossa inerência ao mundo é dissimulada, se mantém submissa, quando precisamente é este enraizamento no mundo que nos une, que nos liga, desde o qual se pode falar de um nós, uma vez que estamos justapostos no mundo, uns e outros.

Então, como posso descrever esta vivência de outrem? Pergunta-se Merleau-Ponty (2014). Este ser de rosto, voz e estilo tão semelhantes, tão familiar como eu o sou a mim mesmo, com o surgimento do insólito do diálogo, a compreensão do meu pensamento sem tê-lo pronunciado completamente, mostrando a evidência que “também acolá, minuto a minuto, a vida é vivida [...] vindo de não sei que fundo falso do espaço, outro mundo privado transparece através do tecido do meu, e por um momento é nele que vivo, sou apenas aquele que responde a interpelação que me é feita”. Esse Outro que me invade é todo feito de minha substância: “suas cores, sua dor, seu mundo, precisamente enquanto seus, como os conceberia eu senão a partir das cores que vejo, das dores que tive, do mundo em que vivo? Pelo menos, meu mundo privado deixou de ser apenas meu; é agora, instrumento manejado pelo outro” (MERLEAU-PONTY, 2014, p. 22), assim somos transpassados, invadidos, atravessados pelo Outro. Ao sermos visíveis, nos mostramos para o Outro, ao sermos perceptíveis somos percebidos pelo Outro, mas também percebemos o Outro, e ao percebê-lo, percebemos aquilo que somos e não somos, inerência e diferenciação, assim nos conhecemos no Outro, e ao mesmo tempo nos tornamos outros, passando por ele, e ele por nós.

Desta forma, para Merleau-Ponty (2014, 2015), somos seres enlaçados no mundo, somos carne do mundo, seres intersubjetivos, intercorpóreos, intermundanos, vivendo (cada um) um mundo privado do qual a minha percepção só capta fragmentos, nunca uma totalidade. No entanto, estes mundos privados se comunicam entre si, e nos fazem testemunhas de um único mundo. Destarte, para o autor, a certeza injustificável, de vermos o mesmo céu, de tocarmos a mesma água, de cheirarmos o mesmo aroma, de compartilharmos de um mesmo mundo sensível é o ponto de

apoio da verdade. A Fenomenologia e a Ontologia merleau-pontiana nos possibilitam olhar para nós, humanos, a partir de uma dimensão encarnada, sensível e perceptível, que parte da nossa experiência com o mundo e com o Outro.

Em suma, na visão de Merleau-Ponty (2014) o Eu não tem como constituir o Outro, o Outro já está lá, cosituado (coexistindo) num mundo comum, ele não é um sujeito rival do Outro, mas um prisioneiro no circuito que o liga ao mundo, como nós, e da mesma forma no circuito que o liga a nós.

No entanto, nos Estudos Organizacionais e na Administração a maior parte das teorias assimilou os legados das Filosofias ocidentais em que geralmente o Outro é reduzido ao Mesmo.

### 3 O OUTRO NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E DA ADMINISTRAÇÃO

A Administração, não diferente das outras áreas do conhecimento, tem majoritariamente nos seus estudos o pressuposto do Outro ser passível de constituição, pois o *cogito* é capaz de representá-lo e defini-lo. Esta visão também pode ser observada desde o início dos Estudos Organizacionais como assinala Reed (2010, p. 67):

As organizações modernas anunciaram o triunfo do conhecimento racional e da técnica sobre a emoção e o preconceito humano, aparentemente intratáveis. Esse modelo impregnou o núcleo ideológico e teórico dos Estudos Organizacionais de forma tão abrangente e natural, que sua identidade e influência foram virtualmente impossíveis de ser detectadas ou questionadas.

Nesse sentido, Bertero (2002, p. 216) “os Estudos Organizacionais têm tratado as organizações como realidades instrumentais e desta forma focadas em objetivos, resultados, eficiência, objetividade”. No entanto, o ser humano não se manifesta apenas em termos de eficiência e racionalidade, mas por outras formas de fazer, existir e coexistir nas organizações.

Para Reed (2010, p. 61) a ascensão do estado administrativo marca uma nova forma de organização da sociedade, “em que a natureza humana foi transformada pela organização racional e científica”. As teorias clássicas (TAYLOR, 1960; FAYOL, 1960) construíram as organizações como fruto da razão, com uma visão utilitarista, alicerçada na divisão do trabalho e regidas por “leis científicas”. O Outro sujeito nessas concepções mecanicistas é tido como um objeto, peça do sistema de produção, como assinala Nascimento (1972, p. 24):

As contribuições dos clássicos – Taylor, Emerson, Gantt, Gilbreth e outros – enfatizavam a combinação, a disposição, a engenharia, enfim, de processos, técnicas, tempos, movimentos e pessoas. Com efeito, o esforço dos pioneiros concentrou-se no desenvolvimento de regras, logo erigidas em princípios, referentes ao arranjo mais adequado das peças do sistema de produção, dentre os quais se incluía o homem.

Nesta lógica racional, Flores-Pereira (2007) aponta que a divisão taylorista outorgou um valor diferente ao trabalho do corpo e ao trabalho da mente. Visão que não está defasada, pois ainda na atualidade relacionamos o operário com as tarefas do corpo e o gerente com as tarefas da mente. Na perspectiva da organização tipo máquina, “fatores humanos existiam para servir, lubrificar, e nada mais. Quando sentimentos abertos ameaçavam perturbar o fluxo do trabalho desejado pela administração, a gerência respondia com controles ainda mais rígidos – ou com espanto” (FINEMAN, 2010, p. 160). Há uma transformação em coisa da corporeidade e subjetividade humana. Desta forma, partindo de uma visão gerencial racional-mecanicista a outridade não existe, o Outro sujeito é mais um objeto a ser administrado.

Cabe salientar que paralelamente, no início do século XX, o sociólogo Max Weber (1978) discorre sobre as organizações burocráticas as quais eram compreendidas como produto da história das sociedades modernas. Ele enxergava que o enfoque burocrático tinha a capacidade de “rotinizar e mecanizar quase cada aspecto da vida humana, correndo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea” (MORGAN, 2006, p. 40). Estas organizações se instituíram como uma via “certa”, “eficiente” e “eficaz” baseada em uma estrutura autoritária em que os sujeitos são determinados a seguir as prescrições impostas. Este modelo de gestão se espalhou como a possibilidade de outorgar perenidade às organizações, implantando a impessoalidade nas relações entre os sujeitos, ficando o Outro e o Mesmo reduzidos a objetos substituíveis, peças rotuladas por cargos, encaixados numa ordem social fundamentada na autoridade racional, legal. Neste sentido Chanlat (2010, p. 133) assinala:

[No modo de gestão tecnoburocrático], o ser humano é essencialmente sujeito ao domínio do Estado e dos limites por ele estabelecidos em suas atividades. Esse respeito pelo Estado é de fato uma característica fundamental da personalidade de uma organização burocrática. Invocada para controlar a incerteza e reduzir o arbitrário (Crozier, 1964), o modo de gestão tecnoburocrática fundamenta-se na ideia de *homo rationalis* desprovido de paixão. [...] é um produto da racionalização ocidental analisada por Max Weber na virada do século.

Esta racionalidade perdura, como assinalaram Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) não existindo ainda uma ruptura com a lógica do cálculo utilitário, alicerçada na razão, mesmo diante das novas formas de organizações (tanto as que procuraram aperfeiçoar a abordagem contingencial da Administração quanto as que tinham uma proposta pós-modernista, ou teoria crítica na análise organizacional) que representariam a operacionalização de modos diferentes daqueles descritos por Weber como típico do modelo burocrático.

Por sua vez, as teorias das relações humanas rejeitando de certa forma essas posturas racionalistas mecanicistas (MAYO, 1933; ROETHLISBERGER; DICKSON, 1961), e dando ênfase à interação social e grupos sociais dentro das organizações, não conseguiram escapar da constituição do Outro. O Outro continua sendo fruto da razão dos pesquisadores, mais um elemento determinado por mecanismos objetivos procurando minimizar os conflitos dos sujeitos com a organização.

Anos após, as teorias behavioristas (MASLOW, 1971; HERZBERG, 1973), analisando o comportamento organizacional, passaram a tomar em consideração os aspectos psíquicos dos sujeitos, preocupados com a autorrealização destes no trabalho. Neste sentido, segundo Fineman (2010, p. 159):

Os benefícios, ou seu inverso, da participação dos empregados na tomada de decisões passaram a ser um tópico-chave na psicologia social e organizacional, e qualidade de vida no trabalho tornou-se um movimento internacional na ciência social (Warr e Wall, 1975; Lawler, 1976). Isso estabeleceu a agenda para os princípios atuais da administração de recursos humanos, em que os seres humanos e sua subjetividade são colocados de modo mais firme no centro do palco organizacional. Entretanto, um exame mais atento torna claro que as pessoas retratadas assemelham-se a personagens fragmentados, como num jogo de computador.

No transcurso do tempo, na década de 1970, as teorias comportamentais foram direcionadas e associadas a estudos cognitivos. “O foco em informação, expectativas, demandas, incentivos, resolução de problemas, tomada de decisões e pensamento tenderam obscurecer a emoção e o sentimento” (FINEMAN, 2010, p. 159). Ainda, o entendimento do fenômeno da liderança procurava meios para melhorar o ajustamento do homem e o incremento da sua produtividade.

Observamos, assim, que nestas teorias o cientista pode ser capaz de “compreender o Outro” por meio de posturas analíticas, tendo como pano de fundo o intuito de maximizar a sua produtividade.

Neste sentido se chega a assinalar que:

[...] o processo de percepção condiciona significativamente o comportamento. Noutros termos, as percepções atuam como condicionantes (causas) de comportamentos (efeitos). A implicação fundamental dessa premissa é descolar o foco de atenção da teoria administrativa antes centrado no comportamento administrativo, manifesto, para o condicionamento desse comportamento, ou em última análise, para as percepções predominantes do que seja administração, num determinado tempo e espaço (NASCIMENTO, 1972, p. 6).

Desta forma, nas palavras de Nascimento (1972) apresentadas, observamos que mesmo sendo considerados alguns aspectos relevantes, como a percepção, esta é mais um condicionante para os comportamentos realizados pelos Outros, lógica objetiva que reduz suas práticas a causas e efeitos. Neste sentido, o administrador passa a ser um diagnosticador do comportamento dos Outros dentro da organização, em que imperam as lógicas analíticas que os definem: “O administrador deixou de ser o engenheiro para ser um *expert* na aplicação das ciências do comportamento à dinâmica da sua organização” (NASCIMENTO, 1972, p. 26).

Longe de enxergar que os estudos da Administração superaram essas concepções utilitaristas, Aktouf (2001, p. 14-15) comenta:

Um ligeiro olhar sobre os escritos administrativos mais em destaque desde o fim dos anos 70 mostra claramente que as teorias “giram em círculo” no interior do tradicional quadro do funcionalismo utilitarista norte-americano e do pensamento econômico neo-clássico (Burrell & Morgan, 1979; Chanlat & Séguin, 1987; Etzioni, 1989; Caillé, 1989; Perrow, 1986). É a súbita chegada do Japão na conquista dos mercados mundiais que parece ser a maior responsável pelos debates que inauguraram a era do questionamento da administração (Ouchi, 1981; Pascale & Athos, 1981; Peters & Waterman, 1982; Peters & Lee, 1980). Um dos primeiros recursos emblemáticos utilizados neste questionamento da administração tradicional é o “cultura de empresa”. Comum a todas as primeiras tentativas de compreender o “modelo” japonês, este conceito conheceu, na corrente dominante da “corporate culture”, um destino cujo impulso e tom foram dados, em especial, com o famoso *In Search of Excellence* de Peters e Waterman. Eis uma nova noção de administração pela qual convidamos o administrador a se transformar



em herói criador de mitos e de valores, catalisador da eclosão de símbolos em torno dos quais, entusiasmadadas e exaltadas, as massas laboriosas se mobilizariam para a produtividade e para a “performance” sustentadas. (Peters & Waterman, 1982; Peters & Austin, 1985; Waterman, 1987; Kilman *et al.*, 1985).

Desta forma, especialmente desde a década de 1980, as teorias organizacionais foram dando mais ênfase a aspectos simbólicos e representacionais desenvolvidos com as contribuições dos estudos sobre a cultura organizacional. No entanto, a instrumentalidade da cultura organizacional, como assinala CARRIERI, (2002, s. p.), objetivava, em algumas vertentes, o “controle moral sobre os empregados”.

[...] não seria somente pela técnica que o gerente controlaria seus subordinados e aumentaria a produtividade das organizações; o aumento da produtividade e do controle dar-se-ia somente se os gerentes compreendessem não somente o comportamento, mas também as aspirações, os pensamentos e as emoções dos trabalhadores (CARRIERI, 2002, s. p.).

Neste sentido, as vertentes mais tradicionais dos estudos sobre cultura organizacional foram criticadas “por seu caráter estático, gerencialista e manipulador” (CARRIERI, 2002, s. p.). Assim, a visão utilitarista aplicada à cultura organizacional se aprofundou em camadas subjetivas dos sujeitos tentando dominá-los para atingir objetivos organizacionais. Os Outros, sujeitos existentes nas organizações, foram considerados subjetividades manipuláveis para alcançar fins determinados.

Neste contexto, tendo em consideração aspectos mais subjetivos, surgem, como assinala Aktouf (2001), outros modos de organizar visando a coesão, a cumplicidade, a criatividade em todos os níveis, em outras palavras, surgem formas de gestão mais participativas.

No entanto, não houve um câmbio na lógica racional imbricada, observando-se um paradoxo, que atravessa a maioria das teorias administrativas, entre precisar que o sujeito seja mais um executor de ordens e, ao mesmo tempo, que tenha uma participação consensual, demonstrando assim certa “preocupação” pelos “indivíduos”:

Taylor falava de superioridade do trabalho de equipe, de equidade e honestidade (em torno do acordo sobre o que é uma jornada legal de trabalho), de iniciativa e de qualidade pelo treinamento de “homens de primeira classe”, de entendimento constante entre diretores e empregados. Fayol falava de bondade, de coração, de justiça benevolente, de superioridade das relações diretas e verbais, do “bom chefe” que sabe estimular a iniciativa e a participação, que age segundo princípios de “moral alta”. Mayo lembrava a importância primordial do fator humano, do sistema simbólico, dos valores de grupos. [...] A era da qualidade e da criatividade estende suas exigências e mostra que todos os empregados devem ser protagonistas, ativos e pensantes (AKTOUF, 2001, p. 15-16).

Desta forma, mesmo as gestões participativas, como assinala Sachuk (2002, p. 5), não são adotadas pelas organizações por elas serem mais humanas, mas por serem mais eficientes como formas de controle, pois mesmo que apresentem mudanças na forma de expressão do poder, “a lógica subjacente continua sendo a razão instrumental, o que faz com que os indivíduos sejam vistos como meio para atingir fins determinados pela organização”.

Em outras palavras, muitos dos “belos” discursos dominantes da Administração que demonstram “preocupação” pelos indivíduos mascaram o fundo utilitarista que não abandona as práticas de gestão. Neste âmbito, se observou na virada do século XXI o incremento da literatura do *pop management*, cujas obras se caracterizam como contos infantis para adultos que induzem o “compartilhamento simbólico de fantasias de poder” (WOOD JUNIOR; PAULA, 2002, p. 47), uma vez que, a opressão explícita não fazia mais parte do novo ambiente organizacional os funcionários foram incentivados a “participar das fantasias de poder da gerência” (WOOD JUNIOR; PAULA, 2002, p. 44).

Assim, o imaginário e a vida psíquica do indivíduo foram “absorvidos” pelas organizações, transformando a direção pelo afetivo e a gestão da paixão em práticas gerenciais (Enriquez, 2000a). No lugar do controle burocrático tradicional, emergiu o controle pelo sentimento amoroso, que estimula a identificação e fusão com um “ser fascinante”, que anuncia que todos podem ser deuses à sua semelhança. (Motta, 2000) (WOOD JUNIOR; PAULA, 2002, p. 44).

Destarte, pode-se observar que nesse contexto ressaltam, ainda mais, os mecanismos de controle da subjetividade dos trabalhadores, para continuar, mesmo que com uma roupagem “mais participativa”, práticas de gestão em que a outridade não existe, o Outro é mais um instrumento controlável, manipulável e dócil.

Diante do exposto pode-se considerar que muitos dos Estudos Organizacionais e da Administração encontram-se preocupados com a “efetividade racional e desempenho da gestão organizacional” não dando espaço para as

várias “determinações da vida efetiva” (CARRIERI; CORREIA, 2020, p. 61).

Porém, é importante reconhecer o esforço de muitos Estudos Organizacionais que rompem com o padrão do *mainstream* da teoria organizacional, desenvolvendo diversas vertentes de estudos críticos, assim, na atualidade, os campos dos Estudos Organizacionais e da gestão, como aponta Cunliffe (2011), são disciplinas mais pluralistas, contestadas e metodologicamente variadas.

Uma destas vertentes críticas corresponde aos estudos pós-estruturalistas, os quais, partindo da ontologia pós-moderna do devir, foca nos processos (CHIA, 1995). O “estilo de pensamento pós-moderno gera a sua própria problemática acentuando a análise das micrológicas das práticas de organização social e de seus ‘efeitos’ estabilizados, como ‘indivíduos’, ‘organizações’ e ‘sociedade’” (CHIA, 1995, p. 580). Sobre esta base, os processos de organizar (*organizing*) partem da perspectiva “processual, heterogênea e precária” das organizações, salientando “o fato de que as diferentes realidades organizacionais devem ser compreendidas como resultados do organizar e não como conceitos tidos como certos, naturalizados ou não passíveis de questionamentos” (DUARTE; ALCADIPANI, 2016, p. 62).

No entanto, segundo Cunliffe (2011), os pós-estruturalistas posicionam os sujeitos como subjetividades, ou seja, não sujeitos, mas lugares e produtos de discursos, de poder e controle que nos categorizam e estão escritos nos nossos corpos e nas nossas ações. Esta visão, para Cunliffe (2011, p. 652), também é “anti-humanista porque o foco do estudo não está na pessoa em si, mas em entidades, discursos ou corpos publicamente executados (como objetos) simultaneamente socializados e alienados, coerentes e fragmentados, conformes e resistentes”. Neste sentido, nos estudos pós-estruturalistas observamos que o indivíduo, o sujeito, o Outro, não é um ser existencial, é um lugar e um produto, um resultado das práticas, dos processos ou do “organizar”. Trata-se de identidades e corpos fragmentados, divididos, resistentes, processados e executados como objetos pelos discursos e pelas relações de poder.

Nestas teorias é necessário não confundir as diversas formas de constituir o Outro, que também podem ser realizadas por diversos métodos qualitativos (como a observação participante, a etnografia, entre outros), que, mesmo partindo da “experiência junto ao Outro”, não estão interessados em conhecer o Outro, sua outridade, mas os processos, as práticas e outros fenômenos que os produzem.

Ainda, é importante observar que muitas vezes por meio do pensamento do sobrevoos se configuram teorias representacionais baseadas exclusivamente na consciência, pois como assinala Merleau-Ponty (2015, p. 4):

[...] As representações científicas segundo as quais eu sou um momento do mundo são sempre ingênuas e hipócritas, porque elas subentendem, sem mencioná-la, essa outra visão, aquela da consciência, pela qual antes de tudo um mundo se dispõe em torno de mim e começa a existir para mim. Retornar às coisas mesmas é retornar a este mundo anterior ao conhecimento do qual o conhecimento sempre fala, em relação ao qual toda determinação científica é abstrata, significativa e dependente [...].

Portanto, é relevante salientar a importância de estar em um constante questionamento sobre os alicerces que constituem os pensamentos teóricos dos Estudos Organizacionais e da Administração da forma em que se apresentam no presente.

Cunliffe (2011) afirma que a ideia de que os pesquisadores adotem uma postura subjetiva ou objetiva não se sustenta mais. Para a autora, quando objetivamos os seres humanos como um conjunto de traços, identidades generalizadas, papéis, ou estudamos a consciência individual como um esquema ou processo, ou modelo cognitivo o sujeito se torna objeto. Assim, para autora, temos de ampliar as nossas noções de objetivismo e subjetivismo para adicionar a intersubjetividade. Segundo a autora:

[...] por pelo menos 40 anos, antropólogos, sociólogos e fenomenólogos, notavelmente Garfinkel (1967), Geertz (1973), Merleau-Ponty (1962), Ricoeur (1992) e Schutz (1970) têm argumentado de várias maneiras para essa necessidade considerar a experiência social como intersubjetiva e não subjetiva. (CUNLIFFE, 2011, p. 653).

Ainda, pode-se acrescentar, segundo Merleau-Ponty (2014, 2015), que essa experiência tem de se considerar além de intersubjetiva, intercorpórea e intermundana, já que somos feitos da mesma carne do mundo.

Assim, observamos por vários vieses como a razão em muito determinou os caminhos da Administração e dos Estudos Organizacionais, no entanto houve várias tentativas de procurar outros olhares, mas se observa que mesmo assim o Outro sujeito em quase todas as correntes é tratado como uma coisa, ele se tornou objeto para alcançar “compreensões maiores”. Não se trata de dizer que estas concepções estão erradas, pois mesmo Merleau-Ponty (2015) aponta essa característica do sujeito ser também objeto. No entanto, olhar somente através dessas perspectivas objetivas pode fazer com que esqueçamos os aspectos mais importantes de nosso estar aqui-agora, a nossa existência, como seres vivos e permanentemente entrelaçados uns com os Outros intersubjetivamente, intercorporeamente, intermundanamente.

Deste modo, nos perguntamos: quando falamos do sujeito, do agente, da mulher e do homem nas organizações, de quem estamos falando? Com um ser vivo ou com um objeto? Com um ser existente ou com uma coisa a ser estruturada? Quem é ele(a)? Trata-se de um Outro, mas aparentemente está subentendido por nós, reduzido ao Mesmo, e é tão evidente à luz da nossa consciência que não é problema nenhum. Como assinalava Merleau Ponty (2015, p. 8), nessa visão onde o *cogito* constitui o Outro: “Não há nada escondido atrás desses rostos ou desses gestos, nenhuma paisagem para mim inacessível, apenas um pouco de sombra que só existe pela luz”.

Ao falarmos do Outro estamos falando de um tema muito complexo, de um tema que desestrutura as bases racionalistas tão imbricadas nos Estudos Organizacionais e da Administração como um todo. Ainda, o Outro, como humano que existe, que trabalha e habita as organizações é negado em teorias contemporâneas como as do estruturalismo e mesmo do pós-estruturalismo.

Assim foi possível distinguir no percurso deste escrito que o Outro, na maior parte das Teorias Organizacionais e da Administração, foi passível de constituição, sendo tido como produto ou como objeto. Desta forma, não tem sentido falar que o Outro é outra existência se é fruto da nossa constituição, de nosso pensamento, da nossa razão. O Outro apresenta sua outridade, sua diferença, mesmo estando sempre ali, ao nosso lado, sempre atravessado, sendo continuamente alterado por nós, assim como nós o somos por ele. O Outro é parte de nós e nós somos parte dele. Como assinala Cunliffe (2018, p. 18), “somos quem somos por causa de nossos relacionamentos e interações com os outros – não como dois indivíduos coordenando atividades e chegando a um entendimento do que os outros pensam, mas como separados, mas inseparáveis”. Somos como amalgamados e distantes.

É necessário perceber a problemática do Outro, ver a sua complexidade. Geralmente, as Teorias Administrativas e os Estudos Organizacionais procuram constituir o Outro, chegando a acreditar ser ainda mais conhecedores do Outro do que o Outro conhece dele mesmo, chegando a acreditar, como assinalava De Certeau (2011, p. 268), “Eu sei melhor do que tu aquilo que dizes”, quer dizer, “Meu saber pode se colocar no lugar de onde falas”. Entretanto, muito provavelmente partindo deste pensamento analítico, objetivo, de constituição do Outro, não compreendemos mais que aquilo que impomos ao Outro, sua alienação.

Porém, é possível nos aproximar das sombras do mundo privado do Outro, podendo perceber, sentir sua outridade, experimentar o Outro, precisando, para tanto, nos aprofundar no mundo vivido pelo Outro. É neste sentido que o mundo da experiência se torna fundamental para nos aproximar dele, dos seus sentires, dos seus medos, dos seus desejos, de sua outridade por meio da percepção e da linguagem.

Trata-se de descer ao mundo vivido, mas não para salientar os processos, as práticas que constituem, “definem” e “produzem” os Outros, mas para conhecer as sombras, os rastros de sua outridade.

Diante de tudo o que foi dito, é mister observar como sentimos, percebemos, vivemos e experimentamos o Outro, como sujeitos, como agentes, como acadêmicos, como professores, como funcionários, como líderes, como gerentes do mundo das organizações. Precisamos mais do que nunca perceber o erro de suprimir a diferença, de esmagar as outridades.

## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico teve como objetivo trazer uma reflexão sobre o tratamento do Outro no transcurso dos Estudos Organizacionais e da Administração. Para tanto, nos aprofundamos na temática do Outro, assim como na sua problematização partindo de um olhar merleau-pontyano.

Ao tratar do Outro ou dos Outros seres humanos que existem e habitam as organizações a partir de uma visão simplista pode não apresentar problema nenhum, pois podemos acreditar que somos “capazes” de representar e definir o Outro por meio do nosso pensamento. Mas o Outro sujeito, quando tido como outra existência, apresenta um profundo problema filosófico, o qual não pode ser menosprezado nos Estudos Organizacionais e da Administração, pois o Outro, como ser existencial, apresenta um mundo privado em que nosso acesso é limitado pelas diversas formas de análise existentes. Desta forma, na visão de Merleau-Ponty, o Eu (o Mesmo) não tem como constituir o Outro, o Outro já está lá, cosituado num mundo comum.

Salientamos que tanto o Mesmo quanto o Outro são seres humanos existenciais, seres vivos com toda a sua complexidade, que se movimentam, que experimentam o mundo; são seres corpóreos, percebidos, perceptivos, reflexivos, sensíveis, subjetivos e objetivos que coexistem em um mundo comum. Existindo um *nós*, onde tanto o Mesmo quanto o Outro estão entrelaçados, intersubjetivamente, intercorporeamente e intermundanamente. Portanto, o Outro não é um ser passivo, pelo contrário, ele nos interpela constantemente.

Destarte, neste ensaio teórico foi possível identificar como nos Estudos Organizacionais e da Administração a maior parte das teorias, desde as mecanicistas até as pós-estruturalistas, privilegiaram e ainda privilegiam a herança das Filosofias ocidentais em que o Outro é constituído pelo Mesmo (pelo nosso pensamento, pela nossa observação, pelas nossas lógicas...). Assim, o Outro não apresenta problema algum para grande maioria dos olhares. Os Outros, nas organizações, se tornaram objetos ou produtos a serem analisados, mensurados e definidos, ainda, muitas vezes, constituídos como peças utilitárias de sistemas administrativos. Desta forma, o tema do Outro é um dos grandes problemas a serem tratados pela Administração e pelos Estudos Organizacionais, para tornar as organizações mais humanas.



Portanto, precisa-se rever os caminhos que estão sendo trilhados nas Teorias Administrativas e Organizacionais a respeito das definições ou constituições que se colocam sobre o Outro, e sobre o problema do Outro. Temas por muito tempo relegados, subentendidos, menosprezados pela nossa razão, pelos nossos métodos, pelas nossas lógicas, as quais frequentemente no lugar de vislumbrar o Outro sujeito como um ser vivo, existencial, imensurável, apenas se limita a enxergar o Outro como uma coisa, como um produto, como um objeto ou, como assinala De Certeau (1998), como um morto.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: Rumo a um humanismo radical crítico? **Organizações & Sociedade**, [S.l.] v. 8, n. 21, p. 13-33, maio/ago. 2001. DOI: [10.1590/S1984-92302001000200001](https://doi.org/10.1590/S1984-92302001000200001)
- BERTERO, C. O. Resenha: Handbook de estudos organizacionais. Volume 2: reflexões e novas direções. **Revista de Administração Contemporânea**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 215-217, 2002. DOI: [10.1590/S1415-6552002000300014](https://doi.org/10.1590/S1415-6552002000300014)
- BROWN. The reproduction of othering. **Feminism & Psychology**, [S.l.], v. 5, n. 4, p. 535-538, 1995. DOI: [10.1177/0959353595054014](https://doi.org/10.1177/0959353595054014)
- CARRIERI, A. P. As gestões e as sociedades. **Farol: Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, [S.l.], v. 1, n. 1, p. 19-57, ago. 2014. [Link](#)
- CARRIERI, A. P. A cultura no contexto dos estudos organizacionais: breve estado da arte. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, [S.l.], v. 4, n. 1, 2002. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 7 jan. 2022.
- CARRIERI, A. P.; CORREIA, G. F. A. Estudos Organizacionais no Brasil: Construindo Acesso ou Replicando Exclusão? **Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 60, n. 1, p. 59-63, 2020. DOI: [10.1590/S0034-759020200107](https://doi.org/10.1590/S0034-759020200107)
- CHAUÍ, M. Merleau-Ponty: a obra fecunda. **Cult: Revista Brasileira de Cultura**. [S.l.], ano 11, n. 123, abril, 2008. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 20 abr. 2020.
- CHANLAT, J-F. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. **Organization Studies**, [S.l.], v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995. DOI: [10.1177/017084069501600406](https://doi.org/10.1177/017084069501600406)
- COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. **Organization Studies**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988. DOI: [10.1177/017084068800900112](https://doi.org/10.1177/017084068800900112)
- CUNLIFFE, A. L. "Crafting qualitative research: Morgan and Smircich 30 years on". **Organizational Research Methods**, [S.l.], v. 14, n. 4, p. 647-673, 2011. DOI: [10.1177/1094428110373658](https://doi.org/10.1177/1094428110373658)
- CUNLIFFE, A. L. Alterity: The passion, politics, and ethics of self and scholarship. **Management Learning**, [S.l.], v. 49, n. 1, p. 8-22, 2018. DOI: [10.1177/1350507617737454](https://doi.org/10.1177/1350507617737454)
- DE CERTEAU, M. **A invenção do cotidiano: Artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1998.
- DE CERTEAU, M. **A escrita da História**. Rio de Janeiro: Forense, 2011.
- DELLAGNELO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Organizações e Sociedade**, [S.l.], v. 7, n. 19, p. 19-33, 2000. DOI: [10.1590/S1984-92302000000300002](https://doi.org/10.1590/S1984-92302000000300002)
- DESCARTES, R. **Discurso do método; As paixões da alma; Meditações metafísicas; Objeções e respostas**. 5. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1991. (Os Pensadores).
- DUARTE, MF; ALCADIPANI, R. Contribuições do Organizar para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, [S.l.], v. 23, n. 76, p. 57-72, 2016. DOI: [10.1590/1984-9230763](https://doi.org/10.1590/1984-9230763)
- FALABRETTI, E. A presença do Outro: inter-subjetividade no pensamento de Descartes e de Merleau-Ponty. **Revista**

de **Filosofia Aurora**, Curitiba, v. 22, n. 31, p. 515-541, jul./dez. 2010. DOI: [10.7213/rfa.v22i31.2533](https://doi.org/10.7213/rfa.v22i31.2533)

FAYOL, H. Derision and Management. **Organization**, [S.l.], v. 15, n. 6, p. 831-850, 2008.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1960. DOI: [10.1177/1350508408095816](https://doi.org/10.1177/1350508408095816)

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1960.

FINEMAN, S. A emoção e o processo de organizar. *In*: CLEGG, S. R. *et al.* (orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 157-189.

FLORES-PEREIRA, M. T. **Cultura organizacional, corpo artefato e embodiment**: etnografia em uma livraria de shopping center. 2007. Tese (Doutorado em Administração) — Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2007.

FLANKLIN, K. Educação e ética: o reconhecimento da alteridade na educação. *In*: GUÉRIOS, E; STOLTZ, T. (orgs.) **Educação e alteridade**. São Carlos: EduFSCar, 2010. p. 49-60.

GUULDENBERG, S.; HELTING, H. Bridging “The Great Divide”: Nonaka’s Synthesis of “Western” and “Eastern” Knowledge Concepts Reassessed. **Organization**, [S.l.], v. 14, n. 1. p. 101-122, 2007. DOI: [10.1177/1350508407071862](https://doi.org/10.1177/1350508407071862)

GUÉRIOS, E; STOLTZ, T. Educação e Alteridade. *In*: GUÉRIOS, E; STOLTZ, T. (orgs.) **Educação e alteridade**. São Carlos: EduFSCar, 2010.

GÜLERCE, A. Selfing as, with, and without othering: Dialogical (im)possibilities with Dialogical Self Theory. **Culture & Psychology**, [S.l.], v. 20, n. 2, p. 244-255, 2014. DOI: [10.1177/1354067X14526897](https://doi.org/10.1177/1354067X14526897)

HAND, S. The other voice: ethics and expression in Emmanuel Levinas. **History of the human sciences**, [S.l.], v. 10, n. 3, p. 56-68, 1997. DOI: [10.1177/095269519701000305](https://doi.org/10.1177/095269519701000305)

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do Espírito**. Petrópolis: Vozes, 1992.

HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. Petrópolis: Vozes, 2012.

HERZBERG, F. O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. *In*: HAMPTON, D. R. (org.). **Conceitos do comportamento humano na administração**. São Paulo: EPU, 1973.

HUSSERL, E. **Meditações cartesianas**: introdução à fenomenologia. São Paulo: Madras, 2001.

KENNY, K.; FOTAKI, M. From gendered organizations to compassionate borderspaces: Reading corporeal ethics with Bracha Ettinger. **Organization**, [S.l.], v. 22, n. 2, p. 183-199, 2015. DOI: [10.1177/1350508414558723](https://doi.org/10.1177/1350508414558723)

KRUMER-NEVO, M. The Arena of Othering: A Life-Story Study with Women Living in Poverty and Social Marginality. **Qualitative Social Work**, [S.l.], v. 1, n. 3, p. 303-318, 2002. DOI: [10.1177/1473325002001003642](https://doi.org/10.1177/1473325002001003642)

LACAN, J. O eu e o outro. *In*: LACAN, J. **O Seminário**: os escritos técnicos de Freud. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979a. Livro 1, p. 50-65.

LACAN, J. O sujeito e o outro (I): a alienação. *In*: LACAN, J. **O Seminário**: os quatro conceitos fundamentais da psicanálise. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1979b. Livro 11, cap. 16, p.193-204.

LACAN, J. Introdução do grande outro. *In*: LACAN, J **O Seminário**: o eu na teoria de Freud e na técnica da psicanálise. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1985. Livro 2, p. 296-311.

LAHMAN, M. K. E. Always Othered: ethical research with children. **Journal of early childhood research**, [S.l.], v. 6, n. 3, p. 281-300, 2008. DOI: [10.1177/1476718X08094451](https://doi.org/10.1177/1476718X08094451)

LÉVINAS, E. **Totalidade e infinito**. Lisboa: Edições 70, 1980.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. *In*: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa: uma ontologia**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação, 1971.

MAYO, E. **The human problems of na industrial civilization**. Londres: Routledge, 1933.

MCKINNEY, C. A Hermeneutic of Pause(ing): A Considered Responding to Other as “Not-I”. **Feminist Theology**, [S.l.], v. 23, n. 3, p. 292-303, 2015. DOI: [10.1177/0966735015579337](https://doi.org/10.1177/0966735015579337)

MERLEAU-PONTY, M. **A fenomenologia da Percepção**. São Paulo: Martins Fontes, 2015.

MERLEAU-PONTY, M. **O visível e o invisível**. São Paulo: Perspectiva, 2014.

MERLEAU-PONTY, M.. **A prosa do mundo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

MORGAN, G. **Imagens da organização**: edição executiva. São Paulo: Atlas, 2006.

NASCIMENTO, K. A revolução conceptual da administração: implicações para a formulação dos papéis e funções essenciais de um executivo. **Revista de administração pública**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 5-52, abr./jun. 1972.

PLATÃO. **O Sofista**. [S.l.]: O Diaeto, 2003. Disponível em: [Link](#). Acesso em: 30 jul. 2020.

REED, M. Teorização organizacional: Um campo historicamente contestado. *In*: CLEGG, S. R. *et al.* (orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2010.

ROETHLISBERGER, F. J.; DICKSON, W. J. **Management and the worker**. Cambridge: Harvard University Press, 1961.

SANTOS, R. **O quiasma do mundo**: a questão da alteridade em Merleau-Ponty. Curitiba: CRV, 2017.

SARTRE, J. **O ser e o nada**: ensaio de ontologia fenomenológica. Petrópolis: Vozes, 2011.

SACHUK, M. I. **Gestão empresarial**: o sonho de poder motivar o indivíduo a participar na organização. Maringá: Eduem, 2002.

SILVA, C. A. F. **A carnalidade da reflexão**: ipseidade e alteridade em Merleau-Ponty. 2007. Tese (Doutorado em Filosofia) — Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2007.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1960.

VEIGA, M. Cada homem é um problema: considerações sobre a compreensão do Outro como base no enfoque científico de Goethe. *In*: GUÉRIOS, E; STOLTZ, T. (org.). **Educação e alteridade**. São Carlos: EduFSCar, 2010.

WEBER, M. Fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. *In*: CAMPOS, E. (org.). **Sociologia da burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

WOOD JR., T.; PAULA, A. P. P. Pop-management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações & Sociedade**, [S.l.], v. 9, n. 24, p. 39-51, 2002. DOI: [10.1590/S1984-92302002000200003](https://doi.org/10.1590/S1984-92302002000200003)

#### Contato:

Rocío del Pilar López Cabana  
E-mail: [rocio.lopez@ufms.br](mailto:rocio.lopez@ufms.br)

Elisa Yoshie Ichikawa  
E-mail: [eyichikawa@uem.br](mailto:eyichikawa@uem.br)

**Submetido em:** 29/08/2020  
**Revisado em:** 15/05/2021  
**Aprovado em:** 31/01/2022