

MANAGEMENT PRACTICE: Its Dialogical, Historical, and Socio-semiotical Mediations

A PRÁTICA DA ADMINISTRAÇÃO: Suas Mediações Dialógicas, Históricas e Sociossemióticas

Dorival De Stefani (Corresponding Author)*

Programa de Mestrado e Doutorado da Universidade Positivo (PMDA-UP)

*Rua Gastão Câmara, 600, Bigorriho, 80730-300 Curitiba (PR) – Brasil.

E-mail: dorivaldestefani@gmail.com

Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov

Programa de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade Positivo (PMDA-UP)

Francis Kanashiro Meneghetti

Departamento Acadêmico de Gestão e Economia e Programa de Pós-Graduação (Mestrado e Doutorado) em Tecnologia, Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

ABSTRACT

This theoretical essay contributes to advance investigation into practice in management and organizational studies. The current state of research into practice suggests the need for broader and more in-depth analytical studies. We view management as a social and discursive practice, adopting the position that management is an action located in the way practical-productive life becomes apparent through managers' responses to previously realized actions, constituting an undefined historical chain of actions and responses. This chain is a result of the interactions between interlocutors that act and respond to the existence of social situations inserted into an organized social context. Thus, management is revealed as historically, socio-semiotically, and dialogically mediated, and what emerges is a convergence of multiple voices. Dialogical discourse analysis can therefore be a methodological resource for investigating management as social and discursive practice.

Keywords: *activity, practice, dialogism, bakhtin, discourse.*

RESUMO

Este trabalho visa contribuir para o avançamento da prática da investigação da prática no campo dos estudos organizacionais e, mais precisamente, da administração. Evidenciamos que o estágio atual da pesquisa da prática sugere estudos analíticos mais abrangentes e de maior profundidade. Assim, procuramos situar a administração, em sua totalidade, como uma prática social e como uma prática discursiva. Adotamos uma posição teórica, argumentando que a Administração é uma ação situada no modo de vida prática-produtiva que se dá a conhecer pela resposta ativa (enunciado) do administrador em face de ações precedentemente realizadas, constituindo um encadeamento histórico indefinido de ações e respostas. E, mais, esse encadeamento histórico de ações e respostas resulta de interações de interlocutores que agem e respondem mediante a existência de uma situação de contradição, de um contexto social organizado e de uma ação de administrar que se revela mediada histórica, sociossemiótica e dialogicamente que resulta em uma resposta na forma de enunciado constituindo um espaço em que se realiza o encontro de múltiplas vozes. Por fim, situamos as ideias preliminares da análise dialógica do discurso como um recurso metodológico para a investigação da administração como uma prática e uma prática discursiva.

Palavra-chave: *Atividade; Prática; Dialogismo; Bakhtin; Discurso*

INTRODUÇÃO

Uma empresa, formal e de caráter econômico, sua organização e suas práticas constituem-se como uma resposta ativa de seus administradores ao mercado de trocas em uma sociedade capitalista. Nas entranhas desse mercado de trocas se dá uma ebuliente competição, entre *players*, não apenas por acesso a recursos como a geração de receitas, resultados econômicos e capitais para financiar bens de produção e a própria produção, mas, também, por recursos de outras naturezas: humanos (empregados), capital social (relações sociais, parcerias), conhecimento, tecnologia, material e outros.

A resposta do administrador, como resultado de uma ação, consiste em situar e posicionar sua empresa no mercado de trocas, protegendo-a de ameaças, posicionando-a em favor de oportunidades, recuperando-a de suas fraquezas operativas e provendo-a com capacidades operativas eficazes e eficientes, durante sua existência. Por extensão, a ação do administrador e a resposta que dela resulta, não se voltam apenas às fricções decorrentes de ações dos

competidores, mas também daquelas ações provenientes dos interesses de legítimos agentes¹ atuantes nessa esfera. Como parte expressiva de seu *mestiere*, o administrador realiza uma compreensão ativa das ‘leituras’ que faz das situações que ele está tentando organizar ou administrar.

A história do pensamento administrativo e da estratégia empresarial de certo modo corrobora esse cenário. O surgimento do pensamento administrativo e o movimento que o leva a institucionalizar-se, desde os primórdios, no final do século XIX e início do século XX, se voltam para a figura do administrador e seu *modus operandi* movido por um contexto que tanto o processo de industrialização como o sistema de mercado exigiam da indústria melhorar a eficiência, maior controle da fábrica, intensificação da produção. Os praticantes da época responderam com o desenvolvimento do papel gerencial de agente solucionador de problemas organizacionais e do uso da força de trabalho, utilizando práticas distintas e complexas que progrediram, segundo Jenks (1960), de uma abordagem individual no início, para uma abordagem científica, culminando, posteriormente, em uma abordagem relacional.

A abordagem clássica, prioritariamente endógena, orientou-se para a eficiência pela via da padronização do processo produtivo. O trabalho do administrador consistia em prover o delineamento mais adequado para encontrar o ponto ótimo do padrão de trabalho e operação e, depois disso, garantir a manutenção desse padrão de trabalho e eficiência.

A expansão econômica do pós-Segunda Grande Guerra traz consigo o exaurimento desse modelo de gerenciamento e estimula o desenvolvimento de uma abordagem que orienta as decisões empresariais pela análise do contexto ambiental da empresa. Ou seja, o administrador se volta para uma abordagem de estratégia empresarial prioritariamente exógena que busca constituir e fortalecer a singularidade organizacional no contexto competitivo. Essa nova abordagem vai exigir do administrador não apenas uma permanente e continuada ‘leitura’ da realidade do mercado de trocas, mas, sobretudo, vai exigir do administrador a compreensão ativa de sinais indicativos de oportunidades e ameaças aos negócios, de sua empresa, bem como de sinais indicativos de forças e fraquezas da organização em prover bens e serviços úteis e necessários ao mercado. A ‘leitura’ e a compreensão ativa das situações leva o administrador a agir e, ao agir, ele responde a essas situações elaborando metas e objetivos mediante condições objetivas de realização para alcançar, manter ou aprimorar uma condição de singularidade de sua empresa no ambiente em que compete.

Esta relação ação-administração apresenta-se na literatura, às vezes, com um sentido simbiótico e, às vezes, com um sentido ambíguo. Tendo em mente a história recente do pensamento administrativo, como abordado em outra ocasião em Stefani e Azevêdo (2012), é possível afirmarmos que os discursos administrativos, ao enfocarem a figura do administrador e sua ação, procedem, por um lado, situando-os no espaço organizacional imediato onde tal ação se realiza e, por outro, situando-os além dessa conjuntura social específica, passando, então, o administrador e sua ação a serem visualizados sob a ótica de um escopo social mais amplo, que se define por meio de um campo de interações mais complexas, isto é, em face à consideração não do nível social organizacional em que estão situados, mas de outros *fenômenos sociais totais*². Essa distinção entre os diferentes níveis de abstração do pensamento administrativo aponta menos para a unificação discursiva do que para a pluralidade de correntes discursivas, isto é, conjuntos discursivos ligados de mesma natureza. Perspectivado a partir desse espaço organizacional como plano analítico, encontramos-nos diante de uma literatura que o situa em três vertentes discursivas: cientificista, humanista e política³.

Intervindo, interagindo ou fazendo coalizões, certo é que as situações se apresentam ao administrador o insta a agir e a respondê-las do lugar em que se encontra na organização. Na medida em que age respondendo às situações, o administrador, de fato, responde ativamente às ações precedentemente realizadas as quais, por sua vez, constituem-se em resultados que são também respostas às ações que as precederam. Nesse sentido, o administrador expressa como que uma narrativa pensada (iniciada) que pode tanto refutar ou confirmar as posições desses agentes, como também, completá-las, aprimorá-las, antecipá-las, desconsiderá-las, pressupô-las, suplantá-las e outras. Portanto, a resposta ativa do administrador configura-se como um ponto de encontro e confronto de múltiplas vezes; um encontro instaurador de um direcionamento ou encadeamento histórico indefinito de respostas ativas, construído por atores no âmbito de suas organizações mediante condições interpostas no modo de vida prática.

¹ *Stakeholders*, no sentido amplo de Freeman, *et al.* (2010).

² Adotamos aqui a expressão de Marcel Mauss, com os devidos reparos que lhe fez George Gurvitch (1987).

³ A nomenclatura que estamos atribuindo às três correntes discursivas (cientificista, “humanista” e “política”) é provisória. Cada corrente discursiva revela distinta visão da organização e distinta abordagem da administração. Vale dizer que tal esforço de recategorizar o pensamento administrativo nessas bases foi feito anteriormente por Crubellate, *et al.* (1999), mas ganhou forma definitiva em Azevedo & Grave (2008).

A resposta do administrador não é uma resposta produzida em decorrência de uma ação introspectiva, reflexiva, mas, sobretudo, de uma ação ativa e expressiva que confere à sua empresa, por um lado, um arranjo ótimo operativo legitimado pela autoridade do administrador ou por um coletivo organizacional unido tanto por uma causa comum como pelo poder na defesa de interesses de indivíduos e de grupos e, por outro lado, uma condição de singularidade e unicidade (*i.e.* identidade)⁴ capaz de influenciar a escolha dos clientes por bens necessários e úteis de seu portfólio de produção/serviços. Dessa forma, a resposta do administrador contribui para intensificar as turbulências com reflexos mediatos e imediatos tanto endógenos como exógenos, no mercado de trocas, criando novas situações que instilarão novas e, por vezes, esperadas réplicas por parte de atores ‘tocados’ por essas novas situações.

A ação de que temos falado até aqui enseja, mas não evidencia o fato de que toda ação humana se realiza por influência não de uma condição quase mecânica do tipo estímulo-resposta, nem por influência determinista de um contexto situacional ou de um comportamento individual, mas sim, por influência de um conjunto de elementos com propriedades e características que respondem pela mediação das relações entre os indivíduos, o contexto cultural e social da sua atividade e as diversas ferramentas e tecnologias relevantes à transformação do objeto. Nesse espectro, a mediação da ação de administrar somente é possível no modo de vida prática, voltada para a produção da existência material⁵, situada em um *continuum* histórico, orientada por respostas de ações de outrem que se convertem em signos podendo gerar contradições, conflitos ou confrontos no mercado de trocas, bem como no interior do seu coletivo organizacional. As contradições, conflitos ou confrontos vão exigir novas ações do administrador em resposta, em forma de réplicas, tréplicas, e, assim, indefinidamente. Estas são as bases do dialogismo que explica que a resposta a uma ou mais ações, além de ser também proveniente de uma ação, nada mais pode ser do que um enunciado, um ponto de encontro e desencontro de múltiplas vozes. Nesse sentido, o dialogismo se revela no signo⁶ enunciado e serve tanto para romper com o *status quo* de um indivíduo, de um grupo social informal ou organizado, ou mesmo de uma sociedade como, também, para aglutinar seguidores em torno de ideias ou para combater opositores, para posicionar uma organização empresarial no mercado ou para enfraquecer a posição de competidores (*i.e.* mediação semiótica). Portanto, defendemos uma administração como uma ação prática, mediada dialogicamente, que encerra uma prática discursiva correspondente e que, desse modo, leva à criação e manutenção de um coletivo organizacional orientado para o fim-teleológico da organização, além de outros efeitos no mercado de trocas. Assim, a ação e a enunciação de um administrador inerem uma resposta ativa que se orienta sempre para o que já foi dito e para possíveis réplicas de outrem, configurando um processo alteritário pela presença do outro no discurso e do contexto de enunciação no interior do enunciado (*i.e.* mediação socio-semiótica). O discurso de outrem e o contexto mais amplo, isto é, o meio extraverbal, presentificados no enunciado, admitem a existência de uma mediação de natureza sócio-histórica das ações.

As escolhas teóricas, neste estudo, combinam e integram elementos conceituais provenientes de um arcabouço teórico que discute a ação de administrar como uma prática social, em geral, e como a prática discursiva, em particular, bem como as propriedades e características mediadoras. Contudo, ao defendermos a administração como uma prática e como uma prática discursiva, inúmeras dificuldades impedem de bem compreender e situar que noção de prática orienta esse campo de investigação pela inexistência de uma abordagem unificada. Inúmeras são as possibilidades que o campo apresenta e uma parte delas volta-se para abordagens determinísticas da prática humana: ora é compreendida pelo contexto situacional das tradições sociológicas; ora é compreendida pelo comportamento dos indivíduos nas tradições subjetivistas, fenomenologistas e idealistas. Contudo, a prática é social e não pode ser compreendida por essas tradições, pois, o homem age e interage mediante uma situação que se lhe apresenta, do lugar em que se encontra, em um contexto social organizado.

A outra parte dessas possibilidades de investigação forma um verdadeiro mosaico de alternativas sobre como os pesquisadores podem delinear e conduzir o processo investigativo da prática. Há pesquisadores que veem a prática como uma rotina de trabalho ou, então, a estratégia organizacional como prática. Há pesquisadores que buscam entender o que os praticantes fazem na ação enfatizando a atividade prática e a experiência dos sujeitos. Há outros que buscam compreender um fenômeno social em particular articulando entre teoria e prática, nestes estudos a rotina diária é objeto de análise e a ação do agente, sua interação e improvisação são enfatizadas para compreender como uma ação pode produzir, reproduzir e transformar as estruturas sociais. Ainda há os que postulam a prática da vida social como constitutiva de toda a realidade social e na qual incluem a realidade organizacional.

⁴ Ciampa (2001) apresenta a identidade como um processo contínuo de transformação aplicável tanto no plano do indivíduo como no plano de grupos (identidade coletiva) ou institucionais (identidade institucional).

⁵ É possível estudar a administração como prática em organizações com fim teleológico diferente de organizações capitalistas que são referentes neste trabalho.

⁶ A existência do signo nada mais é do que a materialização da comunicação. O signo está ligado às condições e às formas de comunicação social – o signo é semiótico (BAKHTIN, 2009, p. 36),

Não podemos deixar de apontar a importância do trabalho de Kemmis e McTaggart (2005) que consolida uma miríade de estudos sobre a investigação da prática de acordo com as abordagens utilizadas por seus autores: ontologia, epistemologia, metodologia, construindo igualmente um mosaico de possibilidades de investigação da prática no qual prescreve meios integrados de proceder a investigação da prática.

Os diversos trabalhos que sintetizamos acima, em certa medida, empreendem abordagens e métodos de pesquisa da prática que tendem a se orientar cada vez mais pelas bases teóricas apresentadas por Schatzki, Cetina e Savigny (2001)⁷, as quais são aplicáveis em segmentos diversos e fragmentários de uma organização.

Não podemos deixar de compactuar com grande parte dos estudiosos que concebem a prática como sendo aquilo que as pessoas fazem durante suas atividades, eventos ou trabalhos de elaboração de estratégias. Porém, essas posições são, para nós, reducionistas, pois não enfatizam a administração em sua totalidade, como uma ação prática. O mesmo fenômeno ocorre nos estudos organizacionais e da administração brasileiros.

Nos estudos organizacionais e da administração brasileiros, a prática da investigação da prática encontra-se ainda em um estágio incipiente, ensejando avançar em seu desenvolvimento não apenas em termos de volume, mas em termos de escopo analítico mais abrangente e de maior profundidade. Amparamos essa afirmação com base em pesquisa que realizamos sobre a produção científica brasileira publicada em revistas da área e em congressos da ANPAD, no período de 2008 a 2012, no campo da Administração, Contabilidade e Turismo⁸. Foram selecionados vinte e sete artigos, sendo que (i) sessenta e sete por cento tomaram a Estratégia como Prática como objeto de estudo e a maioria desses eram de estudos teóricos; (ii) vinte e seis por cento situaram o estudo da prática social em fragmentos organizacionais; e sete por cento estudaram rotinas de trabalho, sem referência a uma teoria da atividade/prática. Dos artigos selecionados, cinquenta e nove por cento são estudos teóricos; vinte e seis por cento, estudos teórico-empíricos; e quinze por cento, estudos bibliográficos. A incidência dos estudos teórico-empíricos da prática, cerca de um quarto dos artigos selecionados, indica a necessidade de intensificar os estudos dessa natureza.

Nossa conclusão é que no estudo da prática, no campo das organizações e da administração brasileiros, são temas faltos: (i) uso da linguagem como instrumento mediador da construção social da realidade organizacional; (ii) investigação da totalidade da ação de administrar como uma prática; e (iii) investigação da totalidade da administração como uma prática histórica, sociossemiótica e dialogicamente mediada no modo de vida prática-produtiva.

Depois dessas ponderações introdutórias, tendemos a considerar que a administração constitui-se uma *práxis* material produtiva que se dá no modo de vida prática-produtiva, que se revela em uma ação cujo resultado é uma resposta ativa de natureza dialógica, histórica e sociossemiótica. Diante disso, para ir além dessas conjecturas, cabe inquirir e discutir: **o que vem a ser esse caráter dialógico, histórico e sociossemiótico no âmbito da administração como uma *práxis* material e produtiva?**

Para responder à questão colocada acima, estruturamos o trabalho, além desta introdução, em quatro partes. Na primeira, situaremos a administração como uma ação que se dá no modo de vida prática-produtiva. Na segunda, situaremos a alteridade como elemento central do dialogismo. Na terceira, abordaremos algumas implicações metodológicas da análise do dialogismo. E, ao final, teceremos as considerações finais.

1. Situando a administração como uma ação que se dá no modo de vida produtiva

Ao reconsiderar a condição humana na modernidade, Arendt (2007) refletiu sobre as manifestações mais elementares da *vita activa* que estão ao alcance de todo ser humano: assegurar a sobrevivência do homem por meio da produção de bens necessários à vida para sua reprodução e sua manutenção (*i.e.* labor); assegurar a permanência da vida no mundo pela produção de um ‘mundo artificial’ de coisas úteis que não cessa com a própria individual que nele habita, mas sua existência transcende todas as vidas individuais (*i.e.* trabalho); e fundar e preservar corpos políticos, criar uma condição para a história, produzindo e preservando o mundo para que, nele, os recém-chegados possam iniciar algo novo (*i.e.* ação – ação política).

⁷ Os autores apontam para uma guinada da prática e a década de 1980 como o seu momento histórico. Complementando, o texto de Santos e Alcadipani (2010) traz importante contribuição para investigação da prática.

⁸ Levantamento realizado, em 12/2012, na biblioteca SPELL® e congressos da ANPAD: EnANPAD, EnEO, SIMPÓSIO, EnADI, 3Es, EMA, EnAPG, EnGPR e EnEPQ. No primeiro passo da pesquisa, o levantamento visou selecionar artigos inerentes ao estudo da prática/atividade pelo critério: localizar nos campos palavra-chave e resumo dos artigos, ao menos, um dos termos: “atividade” ou “prática”. No segundo passo, o levantamento visou selecionar artigos referentes ao dialogismo com base no critério: localizar, nos campos palavra-chave e resumo dos artigos, ao menos, um dos seguintes termos: “dialogia”, “dialogismo” ou “Bakhtin”.

Na modernidade, notadamente, a partir de dos trabalhos de Adam Smith (século XVIII) e de Karl Marx (século XIX), essas atividades fundamentais da *vita activa* que, em sua origem, correspondiam a uma condição básica mediante a qual a vida terrena foi concedida ao homem, foram deslocadas, em função do conceito de produtividade, à condição de uma ação “política prática” (p. 13): o labor foi promovido a trabalho e a ação política deslocada à condição de uma ação política-prática e, ambos, como o trabalho, passaram a ser orientados para atender as demandas por bens necessários e úteis à vida. O homem, assim, passou a ser sujeito ativo, construtor e criador do mundo, e opôs a contemplação a todo e qualquer tipo de atividade.

Nesse modo de vida prática que se dá com a modernidade, o conceito de produtividade ocasionou, segundo Arendt (2007), o deslocamento do labor da esfera privada para a esfera pública e trouxe consigo algumas consequências. O labor passou a ser, como o trabalho, organizado e dividido segundo a concepção de Smith (1996); e a produção de um excedente da ‘força’ humana, de acepção marxista fez com que, segundo Arendt (2007), “o labor de alguns [fosse] bastante para a vida de todos” (p. 99-100). O sentido de privatividade deixou de ser um estado no qual o indivíduo se privava de alguma coisa, até mesmo das mais altas e mais humanas capacidades do homem (*i.e.* participar da esfera pública) para significar, em sua função mais relevante, proteger aquilo que é de foro íntimo do indivíduo e, para proteger a sua intimidade, argumenta a autora, o indivíduo protesta contra exigências niveladoras e socializadoras que não são próprias de uma esfera política, mas próprias de uma esfera social⁹. O papel que desempenha o trabalho de pensar não desaparece com a fabricação, permanece para se prestar a uma infinita continuidade de fabricação (p. 153), ou seja, o trabalho de pensar que é de um, pelo princípio da multiplicação, se reifica no trabalho de muitos, isto é um contributo sem igual à produtividade.

A partir do momento que o labor foi elevado à esfera pública, segundo Arendt (2007), o processo da vida estabeleceu seu próprio domínio público na esfera social e desencadeou um crescimento artificial dessa esfera alcançando níveis de excelência jamais igualada na intimidade, como se verifica nos resultados alcançados tanto pela divisão do trabalho que precedeu a revolução industrial, em meados do século XVIII, como nos processos de mecanização e automatização do trabalho que, desde então, vêm sendo desenvolvidos (ARENDRT, 2007; VÁSQUEZ, 2007; WREN, 2005; SMITH, 1996; JENKS, 1960). E mais, na condição de um trabalhador-produtor (*homo faber*), o homem tornou-se capaz de ter a sua própria esfera pública – o mercado de trocas –, que não é propriamente uma esfera política, mas o meio mais conveniente para exibir seus produtos, inclusive a si próprio como proprietário de sua força de trabalho, e receber o valor que merece. Decorrente disso, a ocupação política, segundo Arendt (2007), foi rebaixada à posição de necessidade na esfera social; e daí por diante, passou a ser o denominador comum em todas as manifestações da *vita activa* (p. 96), cujo fim teleológico tem em vista a riqueza crescente, a abundância e a ‘felicidade da maioria’ (p. 145).

É no modo de vida prática, e dentro deste, no modo de vida produtiva que Azevêdo e Grave (2008) posicionam a administração ao definem que não é ciência e nem arte, mas uma atividade outra, uma *práxis* autotélica que “se (re)vela em uma ação que é instrumental, posicional e relacional” e que seu agente, o administrador, “serve ao útil coletivo, adotando uma posição normativa no mundo utilitário dos homens, que é de natureza organizacional”. Nesse sentido, os autores defendem que a administração “tem o propósito de iniciar, de iniciação, mas não somente, pois, resulta em realização” (p. 7) tal como no sentido arendtiano. Contudo, Azevêdo e Grave (2008) ampliam esse pressuposto ao justificar que a ação, enquanto fundamento que é, precede, permanece e procede qualquer outra atividade, exige, para assegurar a existência de um coletivo político, além da **iniciação** como um ato de iniciar, de guiar ou de liderar, e da **realização** resultante como um ato de finalizar, de realizar, de gerir, a **mediação** como um ato de interligar, de intermediar, de politizar, pois dela depende a garantia dos acordos, das promessas, dos compromissos, dos pactos, das coligações, em suma, a garantia da viabilidade social da vida em conjunto (p. 7). Portanto, como ato de consecução, a administração é um **ato** de conseguir que as coisas aconteçam, que outros façam o que **deve** ser feito. A organização é a ambiência própria de tal ação e, assim sendo, a administração é uma ação no sentido de conseguir que os processos organizacionais se iniciem e/ou se realizem por outros diante da mediação que é conveniente.

A esfera política, mesmo reduzida à política prática, resulta diretamente da ação em conjunto, da “comparticipação das palavras e atos” e de sua inseparabilidade¹⁰ que, como afirma Arendt (2007), “não apenas mantém a mais íntima relação com o lado público do mundo [*i.e.* mercado de trocas], mas é a única atividade que o constitui” (p.

⁹ Nesse sistema social, o que antes era parte do processo vital da humanidade tornou-se, na era moderna, objeto de consumo; ambos, o labor e o trabalho são agora uma mesma coisa, organizável e divisível (ARENDRT, 2007, p. 99-100).

¹⁰ Desacompanhada do discurso, a ação perderia não só o seu caráter revelador como, e pelo mesmo motivo, o seu sujeito, por assim dizer: em lugar de homens que agem teríamos robôs mecânicos a realizar coisas que seriam humanamente incompreensíveis. Sem o discurso, a ação deixaria de ser ação, pois não haveria ator; e o ator, o agente do ato, só é possível se for, ao mesmo tempo, o autor das palavras (ARENDRT, 2007, p. 191).

210). Nesse sentido, qualquer que seja o conteúdo específico, a ação sempre estabelece relações e a história iniciada por ela compõe-se de seus feitos e dos efeitos que deles decorrem (p. 203), os quais são consequências da condição de a ação atuar sobre um meio no qual toda reação se converte em reação em cadeia, e todo processo é causa de novos processos:

Como a ação atua sobre seres que também são capazes de agir, a reação, além de ser **uma resposta**, é sempre uma nova ação com poder próprio de atingir e afetar os outros. Assim a ação e reação jamais se restringem, entre os homens, a um círculo fechado, e jamais podemos, com segurança, limitá-las a dois parceiros. Essa ilimitação é típica não só da ação política, no sentido mais restrito da palavra [...]; o menor dos atos, nas circunstâncias mais limitadas, traz em si a semente da mesma ilimitação, pois basta um ato, e, às vezes, **uma palavra** para mudar todo o conjunto (ARENDDT, 2007, p. 203 [grifo nosso]).

A resposta de uma ação atinge e afeta o outro, bastando, às vezes, apenas a enunciação de uma palavra para gerar conflitos, contradições, diferenças de interesses, de opinião, os quais instam indivíduos a reagirem com nova ação para mudar o *status quo* em um contexto organizado de referência, e, assim, por diante, indefinitivamente. Nesse sentido, a palavra enunciada se converte em signo semiotizado para constituir-se como mediador de novas ações.

2. Situando a alteridade como elemento central do dialogismo

Bakhtin não se ocupou de explicar o funcionamento interpsicológico dos mecanismos mentais de elaboração do pensamento e da linguagem. Mas, ao contrário, colocou no mundo da vida prática a verdadeira substância do enunciado, que:

não se encontra no sistema abstrato de formas linguísticas (objetivismo abstrato) nem no processo de enunciação monológica (subjetivismo individualista) e nem tampouco no ato psicofisiológico de sua produção, mas no fenômeno social da interação verbal, realizada através da enunciação em todo tipo de comunicação verbal, qual seja, o ato de fala oral ou escrito (e.g. livro, [...]) ele responde a alguma coisa, refuta, confirma, antecipa as respostas e objeções potenciais, procura apoio e assim por diante (BAKHTIN, 2009, p. 128).

Contemporâneos, Arendt e Bakhtin desenvolveram em seus trabalhos uma noção similar de alteridade¹¹. Aproximadamente três décadas antes de Arendt, Bakhtin (1993; 2009; 2010) fundamentou a dinâmica da alteridade como processo dialógico argumentando que aquilo que **o homem tem em comum com tudo o que existe** decorre de um processo alteritário. Ao agir o homem altera o seu discurso em face das intervenções do discurso real ou imaginado de outros e o faz por decisão de incorporar o discurso exterior no interior, levando-o a ser um sujeito que não é ele próprio a fonte primária do sentido, mas tão somente o seu interlocutor. Isso significa que, pela presença do outro na ação, o homem adapta continuamente seus meios às reações percebidas do seu interlocutor e o **enunciado** que ele produz torna-se o produto da interação entre interlocutores numa dada situação social em que emergiu. Assim constituído, o enunciado, segundo Barros (2005), se caracteriza **como um objeto de significação**, pois o texto significa; **como um produto da criação ideológica**¹² situado em um contexto histórico, social, cultural¹³; **como um objeto único**, um acontecimento único, irrepetível, não-reiterável; e **como um objeto dialógico**, como uma réplica de um diálogo que se realiza com interlocutores e com outros textos (p. 26-27). Fiorin (2006) explica que cada vez que se produz um enunciado o que se está fazendo é participar de um diálogo com outros discursos e sua extensão é delimitada pela alternância dos falantes e se esgota quando permite a resposta de outro (p. 21).

¹¹ Não há evidência de que tenham se encontrado, tampouco que Arendt tivesse conhecido sua obra.

¹² Um produto ideológico faz parte de uma realidade (natural ou social) como todo corpo físico, instrumento de produção ou produto de consumo; mas, ao contrário destes, ele também reflete e refrata uma outra realidade, que lhe é exterior” (BAKHTIN, 2009, p. 31). Um corpo físico não significa nada e coincide completamente com sua própria natureza, ele vale por si próprio e, sendo assim, não se trata de ideologia, pois, tudo que é ideológico possui um significado, um signo – sem signos não há ideologia (BAKHTIN, 2009, p. 32). O termo *ideologiya*, no Círculo de Bakhtin, é um sistema de ideias determinado socialmente (EMERSON, 2002, p. 141); um signo utilizado para designar o universo dos produtos do ‘espírito’ humano e de formas da consciência social que engloba a arte, a ciência a filosofia, o direito, a religião, a ética, a política; o termo é empregado equivale a axiológico (FARACO, 2009, p. 46-47). O cognato inglês “*ideology*” e o português “*ideologia*” sugerem algo inflexível e propagandístico que não ocorre na obra do Círculo (EMERSON, 2002) e nem tem a ver com o conceito marxista: “efeito de ilusão ou alienação que se produz como mascaramento necessário à dominação de classe” (AMORIN, 2004, p. 143).

¹³ Isto impossibilita a existência do enunciado fora da sociedade, nem pode ser reduzido à sua materialidade linguística ou nem ser dissolvido nos estados psíquicos daqueles que o produzem ou o interpretam (BARROS, 2005).

Os seres humanos não têm relações diretas, não mediadas, com a realidade, isto significa, segundo Faraco (2009), que todas as relações com as condições de existência – o ambiente natural e contextos sociais – só ocorrem semioticamente. O real nunca é dado de forma direta, crua, em si e o mundo só adquire sentido para os seres humanos, quando semioticizado (p. 49). Nesse sentido, os signos se interpõem entre o homem e a realidade concreta como artefato que medeia a ação humana. Os signos carregam consigo traços da experiência única que os fizeram surgir no mundo e, assim, longe de ser apenas uma palavra inscrita em um dicionário, por suas propriedades semióticas, os levam a provocar algo no mundo: podem servir para romper com o *status quo* de um indivíduo, de um grupo social organizado ou mesmo de uma sociedade, aglutinar seguidores e interessados em torno de ideias ou combater opositores, posicionar uma organização empresarial no mercado ou para enfraquecer a posição de competidores, provocar a guerra ou assegurar a paz; o fato é que os signos fazem emergir no mundo contradições e conflitos que instam os indivíduos e os impelem a abandonar a zona de conforto para agir e responder às situações que se lhes apresentam.

Nessa concepção, a fala (o ato) é o motor das transformações linguísticas e a palavra (o discurso) é a arena onde os valores sociais contraditórios são confrontados. Os conflitos e as contradições da língua são reflexos oriundos dos conflitos e das contradições existentes no interior de um sistema social (organização social). Assim, o enunciado constitui o lugar da contradição, um espaço de luta entre vozes sociais heterogêneas que jamais se esgota, segundo Fiorin (2006).

As relações dialógicas empreendem a ideia de que um enunciado pode expressar tanto um contrato ou polêmica como uma divergência ou convergência, aceitação ou recusa, acordo ou desacordo, entendimento ou hostilidade, avença ou desavença, conciliação ou luta, concerto ou desconcerto. Yaguello (2009) corrobora essa ideia ao afirmar que a comunicação verbal, inseparável das outras formas de comunicação, implica conflitos e contradições, relações de dominação e de resistência, adaptação ou resistência à hierarquia, e o uso da língua tende a reforçar o poder nessas relações. Assim, a fala está ligada de forma indissolúvel às condições de comunicação e, essas condições de comunicação, estão sempre ligadas às estruturas sociais (ou aos contextos sociais organizados).

O contexto social é, segundo Bakhtin (2009), o centro organizador de toda enunciação, de toda expressão do homem, compreensivo não apenas da situação social mais imediata, mas, também, do meio social mais amplo, os quais condicionam extraorganicamente a organização tanto do conteúdo como da significação da enunciação (p. 125-126). Assim, a comunicação verbal não pode ser compreendida e explicada fora do vínculo com a situação social concreta. A enunciação é sempre o produto da interação de dois indivíduos socialmente organizados: a palavra se dirige a um interlocutor real, ainda que se figure como um representante médio do grupo a que pertence o interlocutor¹⁴ e realiza-se em um horizonte social definido e estabelecido determinando a criação ideológica (o sentido, o signo) do grupo social e da época em que se encontra (p. 116).

A vida social e histórica, segundo Bakhtin (1981), cria mundos concretos dentro da linguagem, uma miríade de sistemas de crenças verbo-ideológicas e sociais delimitadas e interligadas. Nesse sentido, os enunciados refletem as condições específicas e as finalidades de cada campo em questão, não só por seu conteúdo temático e pelo estilo de linguagem, mas, sobretudo, por sua construção composicional (p. 288). Tais pressupostos fundamentam a noção bakhtiniana de “gêneros discursivos” (BAKHTIN, 2010, p. 261-306)¹⁵, a qual influenciou o trabalho de muitos autores, entre os quais, Yves Clot (2010)¹⁶.

A formação dos gêneros discursivos se dá através de uma dinâmica dialética. Para compreender as forças criadoras e vivas essenciais do conteúdo da consciência é preciso compreender que os sistemas ideológicos (e.g. a arte, a moral, o direito e outros) são materializados, segundo Bakhtin (2009), a partir da ideologia do cotidiano ao mesmo tempo em que, em um movimento dialético, exercem sobre essa ideologia uma grande influência e nela conservam-se submetidos à avaliação crítica viva operada na língua da ideologia cotidiana, pois fora da ideologia cotidiana, os sistemas ideológicos deixariam de existir (p. 123). Como o domínio da palavra não se fixa em um sistema ideológico que acompanha cada um dos nossos estados de consciência, Bakhtin admite a necessidade de distinguir diversos níveis na ideologia cotidiana, unificando-os em nível inferior e níveis superiores.

¹⁴ Bakhtin e Arendt não admitem interlocutor abstrato.

¹⁵ Bakhtin (2010) desenvolve e categoriza essas formas e fórmulas de enunciação como “gêneros discursivos”, pois todos os campos da atividade humana estão ligados pelo uso da linguagem e o caráter e as formas desse uso são tão multiformes quanto os campos de atividade humana (p. 261-306).

¹⁶ Clot (2010) reelaborou o conceito de gêneros discursivos para compreender sobre o que há por trás dos comportamentos de trabalhadores que os levavam a unificar-se em torno de um conjunto que elabora planos para resolver os problemas levantados pela organização do trabalho.

No nível inferior encontram-se as atividades mentais e pensamentos confusos e informes voláteis, assim como as palavras fortuitas e inúteis, a orientação social tende a ser acidental, efêmera e pertinente apenas no quadro da reunião fortuita e por tempo limitado de algumas pessoas (p. 124). Entre o nível inferior da ideologia do cotidiano, de grande volatilidade, e os sistemas ideológicos, de pouca volatilidade, duráveis, encontram-se os níveis superiores da ideologia do cotidiano, mais móveis e sensíveis do que as ideologias constituídas, que, estando em contato direto com os sistemas ideológicos, são substanciais e têm um caráter de responsabilidade e de criatividade para fazer repercutir as mudanças da infraestrutura mais rápida e distintamente (p. 125)¹⁷.

Do mesmo modo que na ideologia cotidiana, Bakhtin (2010) classifica os gêneros discursivos essencialmente em gêneros discursivos primários e secundários para distinguir sua natureza mais geral. Estes surgem nas condições de um convívio cultural mais complexo e relativamente muito desenvolvido e organizado, predominantemente o escrito (e.g. artístico, científico, sociopolítico, publicísticos e outros). No processo de sua formação eles incorporam e reelaboram diversos gêneros discursivos primários (simples) que se formaram nas condições da comunicação discursiva imediata, os quais, integrando os gêneros discursivos secundários (complexos), aí se transformam e perdem o vínculo com a realidade concreta e os enunciados reais alheios, constituindo o que anteriormente mencionamos ser o nível superior da ideologia do cotidiano (p. 263).

Embora não esteja explícito na obra bakhtiniana assumimos que, em uma organização orientada para o trabalho de qualquer natureza e, em especial, aquela orientada para o trabalho produtivo e à mais-valia, desenvolve-se, nela, um gênero discursivo secundário, complexo, que culmina com a materialização de uma identidade cultural – contexto social mais amplo – determinante das enunciações dos sujeitos em situação de enunciação nesse campo de atividade. Da mesma forma, assumimos a posição de que tal gênero discursivo secundário posiciona-se em um nível superior da ideologia do cotidiano e se liga ao sistema [ideológico] capitalista de produção de bens necessários e úteis. E mais, os signos podem servir e, na prática servem, para manter um ‘coletivo’ organizado orientado no sentido de alcançar um fim comum, ainda que esse fim seja volátil e intermediário, como o é, especialmente, quando inere ao mundo capitalista dos negócios humanos, pela premência da acumulação de riqueza. Nessa circunstância, não é a ação, mas o seu cognato, a administração – ação de administrar – que é mediada por signos semiotizados que trazem consigo os traços de experiências precedentes únicas. A administração e a ação não são coisas distintas, mas, na realidade, uma só coisa de mesma natureza, se ambas são localizadas no espaço de uma organização social. Assim, a administração e sua resposta, em seu fluxo igualmente infundável, servem a esses propósitos: manter um ‘coletivo’ organizado e orientado para alcançar um fim comum que é conveniente aos seus participantes e interessados.

3. Implicações metodológicas

Se a ação do administrador é uma ação histórica, sociossemiótica e dialogicamente mediada, a resposta ativa do administrador configura-se como um ponto de encontro e confronto de múltiplas vozes que instaura um direcionamento ou encadeamento histórico indefinito de respostas ativas, construído, mediante condições interpostas no modo de vida prática, por atores no âmbito de suas organizações. Então, nesse sentido, a investigação da prática dialógica impõem certos desafios metodológicos tanto ao papel do pesquisador como à análise do dialogismo propriamente dita.

Tomando em consideração que, no âmbito dos estudos organizacionais e da administração, como já indicado na introdução, o dialogismo é um tema falto e os estudos investigativos da prática são ainda incipientes, tecemos aqui algumas ideias iniciais para o desenvolvimento de uma prática de investigação da prática com base no dialogismo bakhtiniano. Portanto, enfatizamos que essas ideias são apenas um ponto de partida e consideramos a importância de futuros estudos para contribuir com o desenvolvimento dessa abordagem. Iniciamos, então, situando a análise do dialogismo e esclarecendo a posição do pesquisador.

Situando a análise dialógica do discurso enquanto uma estratégia teórico-metodológica. Ao situarmos o dialogismo bakhtiniano como uma prática da investigação da prática nos estudos organizacionais e da administração temos a considerar que não há procedimento pronto que dê conta dessa análise¹⁸. Todavia, para maior clareza de propósitos e na ausência de um termo mais apropriado, adotamos provisoriamente a expressão: **análise dialógica do discurso**¹⁹. Com essa denominação não almejamos estabelecer um procedimento padrão

¹⁷ Essa dinâmica constitui o contexto social mais amplo – “contexto cultural” de natureza extraverbal, orientador de todos os sujeitos em situação de enunciação cotidiana real, concreta (FAÍTA, 2005, p. 152). Assim, a enunciação, enquanto um todo, só se realiza no curso da comunicação, pois o todo é determinado por seus limites, que se configuram pelos pontos de contato de uma determinada enunciação com o meio extraverbal e verbal (BAKHTIN, 2009, p. 129).

¹⁸ Na mesma linha de Amorin (2004).

¹⁹ Com essa expressão objetivamos evitar possíveis confusões com termos correlatos: análise de conteúdo, análise de discurso, análise de conversação e outros.

pronto sobre como realizar essa análise, mas, sobretudo, situar que o método dialógico está diretamente ligado à construção teórica e disseminado por toda a obra bakhtiniana, requerendo um esforço para apreender seus elementos constitutivos, pois o método não pode ser apenas um conjunto de técnicas desconectadas do corpo teórico.

Assim, mantendo certo alinhamento com o texto de Amorin (2004), orientamos a prática de análise dialógica do discurso para a alteridade com um papel fundamental no texto, em todos os níveis, preconizando tanto a presença da teoria e do conceito como as marcas do contrário, do descontínuo e do intervalo, da exotopia (i.e. ver do sujeito algo que o próprio sujeito nunca pode ver), e da dissimetria e, também, a presença da voz e do silêncio: o objeto é um objeto já falado, objeto a ser falado e um objeto falante e o silêncio também produz sentido. Assim, para o pesquisador, o escopo da análise dialógica do discurso tem em vista não realçar comportamentos, nem menosprezar a importância da teoria e do conceito situando o campo ou a ação, nem aportar a própria experiência e vivência fazendo prevalecer a sua própria voz no texto, e nem enfatizar níveis de proximidades com o outro ao ponto de alcançar a naturalidade. Este aspecto impõe ao pesquisador manter certo distanciamento na observação das práticas e nas relações com os sujeitos da investigação, evitando interferir nas práticas sociais ou mesmo influenciar as falas dos sujeitos da investigação, de modo a garantir que o empírico ‘fale’ por si só e, isto, traz implicações à coleta de dados²⁰.

Apontamos a seguir algumas ideias preliminares sobre os princípios orientadores da análise dialógica do discurso:

1. Situando o meio social mais amplo. É o meio social mais amplo que significa as estruturas sociais objeto de análise, tais como: ideologia, doutrina, cultura, cultura organizacional. O meio social mais amplo é um composto de significados – elementos extraverbiais, signos semióticos – que orientam tanto a criação como desenvolvimento das práticas sociais e de um coletivo organizacional.
2. Situando as práticas sociais. As práticas sociais da organização objetivada são respostas a um meio social mais amplo. Mas não apenas, as relações sociais cumprem um papel decisivo nessas práticas.
3. As relações sociais constituem a **realidade concreta única dos interlocutores**²¹. Nas situações sociais mais imediatas emergem uma multitude de significados para um signo gerando, com isso, contradições, conflitos, confrontos, diferenças, dificuldades e outras que resultarão não apenas em decisões de mudanças, adaptações, ajustes de rotinas, processos, comportamentos e outros, mas, sobretudo, a exposição dos interlocutores a novas experiências, novos conhecimentos, novos aprendizados. Nas relações sociais, o objeto de análise é o enunciado, portanto, o enunciado é a arena onde os valores sociais contraditórios são confrontados – o lugar da contradição. Os conflitos e as contradições da língua são reflexos oriundos dos conflitos e das contradições existentes no interior de um sistema social (organização social).
4. Por fim, situando a administração como uma prática social e uma prática discursiva. O referencial teórico utilizado nos autoriza a dizer que a administração é uma ação política prática-produtiva. Sua ação volta-se à produção da existência material, no âmbito de um sistema ideológico capitalista (meio social mais amplo). Sua ação é política, pois tem em vista assegurar que o início (ação de iniciar) que é de um se realize (ação de terminar) no feito de muitos, diante da mediação (ação de intermediar) que é conveniente. Portanto, como ato de consecução, a administração é um ato de conseguir que as coisas aconteçam, que outros façam o que **deve** ser feito, implicando em uma realidade concreta única para seus interlocutores (situações sociais mais imediatas, cf. item 3).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste trabalho, o propósito foi debater uma compreensão diferenciada da administração para cobrir uma lacuna existente nos estudos organizacionais e da administração. Tomamos a administração como uma ação política prática-produtiva, material, que se dá em três atos: ato de iniciação, ato de realização e ato de mediação; e, também, como uma ação prática discursiva, assumindo uma posição que a ação de administrar constitui-se em um encadeamento histórico indefinido de respostas ativas (enunciados) de seus administradores, que traz as marcas da alteridade, do dialogismo, em outras palavras, o enunciado constitui-se como um ponto de encontro e desencontro de múltiplas vozes que se materializa nas relações sociais mediante as situações sociais mais imediatas e os significados extraverbiais emanados do contexto social mais amplo.

Também foi propósito deste trabalho ir além desse aspecto puramente teórico e debater uma abordagem metodológica, ainda que de forma preliminar, compreendendo alguns pressupostos que criam novas possibilidades de pesquisar a prática, tornando-a mais abrangente e mais profunda, não apenas em termos teóricos, mas, também,

²⁰ Recomendável: entrevistas semiestruturadas, análise de documentos e observação não participante. Existe farta literatura explicando sobre como aplicar essas técnicas.

²¹ Seguindo a Bakhtin (2009), atemo-nos exclusivamente com as interações sociais são socialmente organizadas - ideologia do cotidiano de nível superior.

em termos teórico-empíricos, isto é, pesquisando a administração como uma prática, em sua totalidade, e como uma prática discursiva dialógica, histórica e sociosemiótica, utilizando como recurso metodológico a análise dialógica do discurso.

Por fim, com este trabalho lançamos ideias preliminares acerca da análise dialógica do discurso, contudo, é preciso enfatizar que essa abordagem carece de muita atenção tanto de nossa parte como de todos aqueles interessados em fazer avançar as pesquisas no campo da administração. Estudos complementares são necessários para concretizar as ideias aqui expostas.

REFERÊNCIAS

- AMORIN, M. **O pesquisador e seu outro: Bakhtin nas ciências humanas**. São Paulo: Musa Editora, 2004.
- ARENDT, H. **A condição humana**. Tradução de Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense, 2007.
- AZEVÊDO, A.; GRAVE, P. S. Prolegômenos a toda a administração possível: administração – o que é isto? **EnANPAD**, Rio de Janeiro, 6-8 nov. 2008. 1-16. XXXII Encontro da ANPAD.
- BAKHTIN, M. M. **Discourse in the novel**. Tradução de Caryl Emerson e Michael Holquist. Austin: University of Texas Press, 1981.
- BAKHTIN, M. M. **Para uma filosofia do ato**. Austin: University of Texas Press, 1993.
- BAKHTIN, M. M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 13. ed. São Paulo: Editora Hucitec, 2009. Assinado originalmente por V. N. Volochínov.
- BAKHTIN, M. M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 2010.
- BARROS, D. L. P. D. Contribuições de Bakhtin às teorias do discurso. In: BRAIT, B. **Bakhtin: dialogismo e construção do sentido**. Campinas: Unicamp, 2005. p. 25-46.
- CIAMPA, A. D. C. **A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social**. São Paulo: Brasiliense, 2001.
- CLOT, Y. **Trabalho e poder de agir**. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira e Marlene Machado Zica Vianna. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2010. 368 p.
- CRUBELLATE, J. M. et al. Repensando o pensamento administrativo: em busca de outra categorização para as abordagens da administração. **X EnANPAD**, 1999.
- EMERSON, C. O mundo exterior e o discurso interior: Bakhtin, Vygotsky e a internalização da língua. In: DANIELS, H. **Uma introdução a Vygotsky**. São Paulo: Edições Loyola, 2002. p. 139-163.
- FAÏTA, D. A noção de "Gênero Discursivo" em Bakhtin: uma mudança de paradigma. In: BRAIT, B. **Dialogismo e construção do sentido**. Campinas: Editora Unicamp, 2005. p. 149-168.
- FARACO, C. A. **Linguagem & diálogo: as ideias linguísticas do círculo de Bakhtin**. São Paulo: Parábola Editorial, 2009.
- FIORIN, J. L. **Introdução ao pensamento de Bakhtin**. São Paulo: Ática, 2006.
- FREEMAN, R. et al. **Stakeholder theory: the state of the art**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010. Freeman, R., Harrison, J., Wicks, A., Parmar, B., & de Colle, S. p.
- GURVITCH, G. **Dialética e Sociologia**. São Paulo: Vértice, 1987.
- JENKS, L. H. Early phases of the management movement. **Administrative Science Quarterly**, Dec 1960. 421-447.
- KEMMIS, S.; MCTAGGART, R. Participatory action research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Qualitative Research**. London: SAGE Publications, 2005. p. 559-603.
- SANTOS, L. L. D. S.; ALCADIPANI, R. Por uma epistemologia das práticas administrativas: a contribuição de Theodore Schatzki. **EnANPAD 2010**, Set. 2010. 1-17.
- SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. **The practice turn in contemporary theory**. New York and London: Routledge, 2001.
- SMITH, A. **A riqueza das nações**. Os Economistas. ed. São Paulo: Nova Cultural, v. I, 1996.
- STEFANI, D. D.; AZEVÊDO, A. A linguagem gerencial analisada à luz da teoria dos atos de fala de J. L. Austin: um estudo do pensamento de Peter Drucker. **XLVII Assembleia Anual Cladea**, Lima, Out 2012.
- VÁSQUEZ, A. S. **Filosofia da práxis**. São Paulo: Expressão Popular, 2007.
- WREN, D. A. **The history of management thought**. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2005.
- YAGUELLO, M. Bakhtin, o homem e seu duplo. In: BAKHTIN, M. M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Editora Hucitec, 2009. p. 11-19.