

Quando nos Roubam o Chão Obrigam-nos a Voar¹

Narrativas erosivas e extinção moral das organizações

Rogério Ferreira de Andrade, 2005*

Resumo: As organizações com identidades expostas a um continuado fluxo de narrativas erosivas, em particular as narrativas de desdém e as narrativas de desamor que circulam na comunidade e nos media, e que não conseguem criar um sistema eficaz de hipocrisia funcional que concilie interesses sociais e organizacionais em conflito, encontram-se ameaçadas de extinção moral. Neste artigo propomo-nos analisar um caso exemplar dessas organizações a quem é sistematicamente negado o direito à existência, como é o caso da empresa pública que gere parques de estacionamento na cidade de Lisboa (Emel). As narrativas erosivas de desdém (alimentadas pela falta de reconhecimento de autoridade moral de uma organização) e as narrativas erosivas de desamor (alimentadas pela falta de investimento de afecto social numa organização) interessam-nos enquanto factor simbólico de contingência que contribui para estruturar negativamente os ambientes de organizações objecto de desafeição na sociedade portuguesa, o que implica, para estas, verem reduzidos, ou mesmo negados, importantes fluxos de recursos morais e de afecto social indispensáveis à sua contínua regeneração.

Palavras-chave: Contingência organizacional / comunicação / media / narrativas erosivas / narrativas de desdém e de desamor / identidades organizacionais odiadas / extinção moral

Introdução

Imagine-se uma empresa pública olhada com desdém e desamor crónicos pelos media e pelos cidadãos, os quais pedem a sua extinção em narrativas de uma acrimónia galopante que não dá mostras de abrandar. Imagine-se ainda que essa empresa descreve no seu Relatório Anual de Gestão e Contas, de uma forma minuciosa e quase

* Uma versão extensa desta comunicação está disponível em:
<http://randrade.com.sapo.pt/Emel2005.pdf>

¹ Título de um artigo de Esperança Marreiros publicado na “Gazeta da Semana” em 26.10.1976

masoquista, as técnicas de furto e de vandalização de que são objecto os equipamentos próprios que lhe permitem gerar receitas e, em consequência, assegurar a sua viabilidade. Com um novo golpe de imaginação suponha-se que, nessa empresa, de um total anual de trezentas e cinquenta mil infracções por estacionamento ilegal apenas escassas seis mil dão lugar ao respectivo pagamento, isto é, uns infamantes 5% Como pode ser governada uma tal empresa, com que legitimidade, estratégia e meios operacionais? Existirá realmente essa empresa? Existe, é tutelada pela Câmara Municipal de Lisboa, dedica-se à gestão do estacionamento público na cidade e dá pelo nome de Emel.

Uma coluna do semanário Expresso, com o título “Uma falência insólita”², abria com esta tão saborosa quanto erosiva narrativa jornalística: “Há notícias tão insólitas que precisamos de esfregar bem os olhos antes de as lermos uma segunda vez para nos assegurarmos de que não treslemos na primeira. Esta, por exemplo: a Empresa Municipal de Estacionamento de Lisboa, conhecida pelo adocicado ‘petit nom’ de Emel está à beira da falência. ‘Em Agosto morre’, diz o presidente, definitivo. E o lisboeta pasma”. Mais adiante, no corpo da mesma coluna, compara-se, com um assomo de desdém mal contido, a crise da Emel à “falência de um casino” por ter as slot-machines mal programadas: “A empresa tem por *único* objectivo cobrar dinheiro pelo estacionamento de automóveis nas ruas da cidade, além de construir *uns* parques subterrâneos que *estão sempre cheios* e onde *se faz pagar* como *bem entende*” (itálicos nossos). Mesmo descontando que a Emel é uma empresa municipalizada, portanto com uma severa limitação da sua autonomia gestionária, encontramos aqui um caso extremo de erosão de identidade e de debilitação da comunicação que merece ser estudado, sobretudo porque o fenómeno estende-se a uma infinidade de outros casos de desdém e de desamor dos portugueses face às suas instituições públicas e privadas.

O caso Emel constitui, para nós, uma tripla oportunidade: a) um novo estudo de caso onde aplicar e desenvolver ferramentas analíticas apresentadas em trabalhos anteriores (Andrade, 2003), as quais, genericamente, se referiam a processos de institucionalização, colapso e reparações de estruturas de sentido (isto é, representações estratégicas) das organizações; b) a possibilidade de uma nova abertura na pesquisa que

² Semanário “Expresso”, 25 de Maio de 2002

supere limitações decorrentes do excessivo pendor institucionalista desses trabalhos, destacando-se agora os efeitos de contingência organizacional induzidos por narrativas erosivas e auto-erosivas que circulam nas empresas, na comunidade e nos media; c) e ainda uma terceira, mas não menos interessante, oportunidade: se anteriormente nos ocupámos dos fluxos de natureza cognitiva que a organização tem de gerir, fluxos esses muito centrados nas operações sobre a memória individual e colectiva (Andrade, 2001), nesta comunicação, pelo contrário, vamos insistir nos fluxos de natureza moral e afectiva indispensáveis à compreensão quer do conceito de identidade organizacional odiada, quer de narrativa erosiva de desdém e de narrativa erosiva de desamor. Recuperaremos, assim, uma dimensão pulsional, inorgânica (Enriquez, 1997; 1992), tendencialmente destrutiva, que pode emergir quer nas organizações quer nos seus ambientes comunitários e mediáticos.

Cobriu-se o trajecto da Emel entre 1994, data da sua criação, e o final do ano de 2003, com referências ainda a episódios ocorridos em 2004. Para a elaboração do estudo obtivemos a cooperação da própria Emel, que nos facultou material diverso. Realizámos um extenso acompanhamento de weblogs, sites sobre queixas/reclamações, sites de empresas congéneres da Emel noutros países, para além de uma inventariação e análise de colunas de opinião, programas de humor e satíricos, notícias e outros géneros jornalísticos em meios audiovisuais, jornais, jornais on-line, revistas, etc, pelos quais se desdobram inúmeras referências à empresa nos anos em apreço.

Fluxos de recursos morais e de afecto social

As organizações procuram continuamente identificar, e obter dos seus ambientes, os fluxos de recursos que lhes assegurem a sobrevivência, sabendo que sobre estas suas tentativas impende uma espada de Dâmocles. Para merecer tais recursos, uma organização submete a sua identidade a um plebiscito quotidiano, esperando que a comunidade decida sobre a consistência dos valores que promove e das utilidades que exhibe. Dois tipos de fluxos de recursos são hoje particularmente sensíveis, na medida em que constituem recursos condicionadores da obtenção de outros recursos: os *fluxos morais* e os *fluxos de afecto social* que as comunidades, e em particular a comunidade

dos media, estão ou não dispostas a conceder às organizações. É por isso que as organizações lêem, ou antecipam mesmo, os grandes modelos e mitos socialmente legitimados (Meyer e Rowan, 1977) que estruturam as sociedades actuais, procurando incorporá-los nos seus próprios discursos, políticas, estruturas ou comportamentos de mercado, e envolvendo-se em processos de conformidade social que são, afinal, formas de fechamento protectivo (Powell e DiMaggio, 1991), não deixando de enfatizar, simultaneamente, uma suposta transparência e abertura total à sociedade. Os sistemas de hipocrisia funcional (Brunsson, 1989; 2003) vêm inscrever-se e actuar precisamente neste intervalo entre *o que se faz* e *o que se diz*, compatibilizando-os, sem que a comunidade possa alguma vez acusar uma empresa ou uma instituição de falta de sentido de cidadania ou de solidariedade social, e sem que a empresa ou instituição que se dotou de um sistema de hipocrisia discursiva e comunicacionalmente organizada deixe de prosseguir os seus interesses, mesmo se nem sempre transparentes sob o ponto de vista do interesse comum.

As virtudes da hipocrisia funcional

Se a hipocrisia funcional é criadora de oportunidades e facilitadora da acção em situações de conflito de interesses, o problema da Emel reside em boa parte no facto de não conseguir - ou antes, de não lhe ser permitido - afirmar-se como um actor suficientemente *hipo-crítico*, capaz de compatibilizar discursos e práticas fortemente antagónicas e, assim, “lidar com situações em que o que é dito não pode ser feito e o que é feito não pode ser falado” (Brunsson, 2003: 214), pois é a adopção da atitude de hipocrisia funcional por parte de uma organização que lhe permite

continuar a falar de coisas que podem ser faladas e de coisas que podem ser feitas. O que pode ser dito não é limitado pelo que pode ser feito, e vice-versa (Brunsson, 2003: 214).

O agravo sistemático à Emel traduz-se, quase invariavelmente, numa cortina de narrativas erosivas de desdém e de desamor que barra qualquer aspiração que a empresa possa ter ao exercício da hipocrisia funcional. A Emel ensaia mas não consegue

institucionalizar a sua actividade e vê o seu nome e identidade sempre sujeitos a uma ampla contestação social e política, sem que em algum momento lhe seja permitido invocar princípios de responsabilidade ou de ética empresarial capazes de contrariar um latente antagonismo social e mediático. Assim que o ensaia, redobram de força as narrativas erosivas e soam epítetos como “sanguessuga desenfreada”, “slot-machine avariada” ou “gente imbuída do espírito do mal”. À Emel sobram as narrativas erosivas de desdém e de desamor, e faltam as de consentimento social, ou, pelo menos, as que exprimem tolerância e compreensão pelos fins sociais da empresa e pelos serviços que, supostamente, presta à comunidade.

Narrativas auto-erosivas

A identidade da Emel é uma identidade sofrida ou imposta, sendo a empresa incapaz de assumir um *eu* próprio, esmagada que se encontra por um colossal *me* (Hatch e Schultz, 2002; Mead, 1934), o qual resulta da interiorização de múltiplas imagens e discursos negativos que sobre si circulam na comunidade e nos media, quase não tendo lugar o processo de envio e reenvio de definições da organização. Ora, se este desejável e necessário “vaivém” narrativo é curto-circuitado, tornando-se unilateral, tal não pode deixar de ter implicações na estabilização positiva da identidade organizacional da empresa, já que

a identidade organizacional não é uma agregação de percepções de uma organização que fica na cabeça das pessoas, é um conjunto dinâmico de processos pelos quais o *eu* de uma organização é socialmente construído de forma contínua a partir da troca entre definições internas e externas da organização oferecidas por todos os parceiros organizacionais que *se juntam à dança* (Hatch e Schultz, 2002: 1004 - itálicos nossos).

Assim, a hipótese de Hatch e Schultz de que o *eu* organizacional deve ter capacidade de resposta às atitudes de outros, observamo-la dificilmente na Emel devido à manifesta inibição da função confirmadora do *eu* e ao processo social de atribuição permanente, e quase sem réplica, de uma identidade odiada. Quando ensaia alguns tímidos atributos de

identidade, a Emel fá-lo normalmente em auto-descrições centradas mais em desígnios políticos e na exibição de funcionalidades do que em valores e objectivos empresariais, agravadas por um processo auto-erosivo e paradoxal: quando enuncia objectivos, a Emel enuncia também imediatamente, e de modo surpreendente, as razões que tornam inviáveis e inatingíveis esses mesmos objectivos. Vejamos um exemplo das inúmeras narrativas auto-erosivas da identidade da Emel que surgem abundantemente em peças informativas produzidas pela empresa e em declarações públicas dos seus administradores, reforçando a ideia de que a Emel é, ela própria, o primeiro e poderoso agente auto-erosivo da sua identidade:

O parquímetro português. A história, emblemática, começa por ter o presidente da Emel como narrador: “O sistema de cobrança através de parquímetros tem-se revelado ineficaz no que diz respeito à sua segurança e fiabilidade, porque ou se avariam constantemente ou, então, são incessantemente vandalizados (...). Temos a funcionar 1800 parquímetros em Lisboa. Uns são de fabrico alemão e não resistem ao vandalismo. Outros são de fabrico francês e, apesar de funcionarem bem, são facilmente vandalizados; e, por fim, temos os parquímetros de fabrico português - os mais baratos - que não funcionam e são mais assaltados”³. Em esforçados parágrafos do Relatório Anual de Gestão e Contas de 2003⁴, ficamos também a conhecer a tipologia das “dificuldades de manutenção” e das “vulnerabilidades específicas” por marca de parquímetro. Assim, a marca Gain é de “extrema vulnerabilidade ao arrombamento da porta e roubo do cofre”, enquanto que os parquímetros da marca Kienzle, com “custos de manutenção elevadíssimos”, são de “fácil destruição por qualquer elemento pontiagudo introduzido na ranhura das moedas, atingindo o selector de moedas (250 euros/unidade) e teclado (370 euros/unidade)”. Quanto aos Slumberger, regista-se que no Campo das Cebolas chegaram a ser substituídos 50 selectores de moedas num mês, pois são equipamentos “muito sensíveis à furação da chapa em pontos estratégicos”.

³ Jornal “Diário de Notícias”, “Futuro da Emel vai ser decidido até Junho”

⁴ Relatório Anual de Gestão e Contas de 2003, pp 25-28

Narrativas erosivas de desdém e de desamor

Outras narrativas de tipo erosivo têm origem não no interior da empresa mas nos seus ambientes, como sejam as narrativas erosivas de desdém (alimentadas pela falta de reconhecimento de autoridade moral de uma organização) e as narrativas erosivas de desamor (alimentadas pela falta de investimento de afecto social numa organização). As narrativas erosivas de desdém e de desamor estão embebidas num ambiente de contestação da legitimidade da Emel e contribuem fortemente para intensificar um sentimento de “raiva da opinião pública”. Em qualquer destas narrativas, o efeito procurado é negar liminarmente recursos morais e afectivos necessários à regeneração da Emel, considerando-a moralmente suspeita e indigna de estima. Para fixar algumas narrativas erosivas de desdém e de desamor, recorreremos a duas categorias de pesquisa centradas na resistência da comunidade e dos media à Emel: I) resistência pela argumentação; II) resistência pelo humor e pela ironia.

I. Resistência pela argumentação

Resiste-se fisicamente, “voando” com o carro para fora dos espaços tutelados pela Emel (“quando nos roubam o chão obrigam-nos a voar”), e resiste-se igualmente pela argumentação, pela astúcia e, ainda, pelo recurso à manipulação de zonas cinzentas que a lei e as normas sempre comportam:

O direito natural do indivíduo. Em finais de 2004, foi a própria existência jurídica da Emel contestada. Uma associação de defesa do condutor (ADEC) fez entrar no tribunal administrativo, através do seu advogado, uma acção contra a Emel porque esta não realizou uma “escritura de criação da empresa”, mas apenas uma “escritura de estatutos”. Pediu-se, então, a “nulidade da existência jurídica da Emel, bem como a impossibilidade de haver uma outra figura jurídica com a mesma actividade”. E, ainda, “a reconstituição da situação anterior à existência da empresa, *como se ela nunca tivesse existido*”, ou seja, “desmontados os parquímetros e refeitas as ruas tal como eram antes”. Por fim, pretende-se que todas as quantias pagas até ao presente sejam devolvidas aos automobilistas. O argumento mais forte esgrimido é o do “direito natural do indivíduo”, sendo “irrelevante que a CML tenha conferido à Emel poderes para gerir o domínio do

município, *porque as ruas não lhe pertencem* (...), elas são domínio do Estado. É isso que afirma o Inventário Geral do Estado”⁵ (itálicos nossos).

II. Resistência pelo humor e pela ironia

Resiste-se igualmente pelo humor e pela ironia, umas vezes de forma pesada, outras vezes em picos de elaboração, sobretudo quando na resistência se envolvem colunistas de créditos firmados. Então, pode-se saltar, repentinamente, da fina ironia para as frases mais mordazes:

Gente imbuída do espírito do mal. “Sempre que a quantia que colocamos na máquina excede o máximo previsto, a máquina devolve as moedas porque não tem trocos (ninguém é perfeito). Ora bem: qual foi a quantia que os *cérebros perversos* da Emel escolheram para o máximo de quatro horas? Poderia ser 2 euros e meio, mas não é. A quantia encontrada por *esta gente imbuída do espírito do mal* foi de 2 euros e 45 cêntimos”. A raiva incontida vai mesmo ao ponto de implicar com a forma como a empresa redigiu uma informação: “Se a Emel é deficitária, não se poupa em vírgulas, colocando-as mesmo entre o sujeito e o predicado tudo para atazanar o Vasco Graça Moura”⁶. Mais recentemente, desta vez a propósito de hinos de empresa, o mesmo cronista volta a castigar a Emel e os seus agentes de fiscalização: “Também as profissões particularmente desfavorecidas têm dificuldade em suportar um hino. Isso pode suceder com aqueles que são *alvo da raiva da opinião pública* (exemplo: os agentes da Emel), como com aqueles a quem escasseia o ânimo para produzirem o seu próprio hino: os sem-abrigo, os arrumadores de carros, os mendigos, os que trabalham nas portagens” (itálicos nossos)⁷.

⁵ Jornal “Público”, 29.10.04, “Advogado contesta existência jurídica da Emel”. Ver, também, na Revista “Automotor” (<http://automotor.xl.pt>), Novembro de 2004, um extenso artigo sobre este caso.

⁶ Jornal “Público”, 3.6.04, “Emel e nós (2)”, crónica de Eduardo Prado Coelho

⁷ Jornal “Público”, 25.2.05, “Hinos”, crónica de Eduardo Prado Coelho

Identidades organizacionais odiadas e extinção moral

Giovan Lanzara (1983), num ensaio que teve como pano de fundo o devastador sismo ocorrido no Sul de Itália, no ano de 1980, destacou alguns traços morfológicos e comportamentais de organizações que então despontaram e que caracterizou como emergentes, informais e efémeras. Sem forçar analogias superficiais que não são, em geral, nem boa companhia nem produtivas, gostaríamos, no entanto, de chamar a atenção para algo de perturbador: sendo a Emel uma empresa com carácter permanente e formal exhibe alguns traços sensíveis de uma organização efémera. De facto, também as organizações permanentes, formais e públicas podem, em certas circunstâncias extremas, seja por “desafeição psicológica” (Lanzara, 1983: 75) ou por “desconfiança moral e política” (Lanzara, 1983: 75), decair aos olhos da comunidade e dos media, passando a exhibir traços de efemeridade, ou seja,

não têm passado ou futuro, vivem no presente, *não contam histórias sobre si mesmas* e não projectam a sua imagem no futuro, tudo jogando no presente (Lanzara, 1993: 88 - itálicos nossos).

Não parece viver a Emel suspensa no presente, sendo-lhe estranho o futuro talvez por demasiado incerto? Porque não conta a Emel histórias próprias, ou, se as conta, porque são sistematicamente auto-erosivas e não regeneradoras da sua identidade? Ou, ainda, porque desconhecemos quase tudo sobre a imagem pública que a Emel deseja “projectar”, para usarmos a expressão de Lanzara, e mais facilmente sabemos o que dessa imagem nos vem acidamente contar um colunista: “A Emel tem um ‘slogan’ certamente produzido por um humorista e que diz o seguinte: ‘Emel, o lugar certo em Lisboa’”? Se a Emel vive um presente suspenso, sem passado ou futuro, e é incapaz de narrar-se, isso deve-se ao facto de se tratar de uma empresa com identidade organizacional odiada.

Organizações com identidades odiadas⁸, por oposição a organizações com identidades legitimadas e encorajadas (as quais, como vimos, recebem os favores e mesmo, por

⁸ A expressão “identidade odiada” poderá parecer excessiva para rotular um feixe de representações, comportamentos e valores associados a agentes económicos. Mas haverá outra capaz de assinalar a

vezes, a simpatia da comunidade) são aquelas que suscitam mais fluxos de queixume (Gil, 1988); e, ao mesmo tempo, são também aquelas organizações que suscitam mais raiva, isto é, pulsões destrutivas dirigidas a essas organizações sob a forma de violência verbal, umas vezes cortante, outras “finamente mediatizada” (Gil, 1988: 363). Preferimos, no entanto, apresentar as organizações com identidades odiadas como aquelas organizações a quem são sistematicamente negados recursos morais e de afecto social que lhes permitiriam estabilizar o sentido da sua utilidade social e crescer.

Uma empresa com identidade sistematicamente objecto de desdém e de desamor acaba por sofrer de uma perturbação da sua identidade. Em “Dynamics of organizational identity”, Hatch e Schultz (2002) referem dois obstáculos de monta à expressão pública equilibrada da identidade de uma organização. Por um lado, uma excessiva *afirmação narcísica primária*, em que a empresa se deixa totalmente absorver ou seduzir pelos seus processos auto-referenciais de identidade e comunicação, “não querendo ou sendo incapaz de responder a imagens externas (...), e ignorando mesmo públicos muito articulados e bem apoiados nos media” (Hatch e Schultz, 2002: 1007). Por outro lado, a *hiper-adaptação*, onde, inversamente, são as imagens do exterior que “ganham um tal poder sobre a auto-definição de uma organização que a herança cultural desta é ignorada ou abandonada” (Hatch e Schultz, 2002: 1010). A Emel combina estas duas patologias da identidade de uma forma inesperada: sofre de narcisismo e, ao mesmo tempo, de hiper-adaptação. No entanto, o narcisismo da Emel não é um narcisismo positivo, fortificado, é antes de tipo negativo ou secundário, podendo ser designado também como “narcisismo de pele dura” (Rosenfeld, 1965) e caracterizando-se por um centramento algo destrutivo da empresa em si-mesma. Quanto à hiper-adaptação, não resulta, como em tantas outras empresas, de respostas rígidas, padronizadas e bem sucedidas às preferências manifestadas pelo mercado, mas do facto de a Emel se encontrar refém de um fluxo contínuo de imagens erosivas que a comunidade lhe faz chegar. Para estas organizações com identidades odiadas são então dirigidas mil e uma narrativas erosivas que suspendem, ou impedem mesmo, os processos legitimadores, construtivos, forçando-as a repetir invariavelmente um padrão de comportamento excessivamente centrado na coerção e na punição.

magnitude dos incidentes que estamos a descrever e que emergem na comunidade e nos media?

Epílogo

Numa obra dedicada aos dramas da identidade organizacional, Czarniawska defende a ideia curiosa de que uma organização, ao contrário de um indivíduo, não pode dizer “ninguém nos compreende” (1997: 52), já que isso seria uma imperdoável falha autobiográfica de previsíveis consequências nos seus ambientes. Por isso é que o desenvolvimento da autobiografia de uma organização, isto é, da sua identidade narrativa,

tem de seguir um estreito caminho. Se as pessoas individuais podem desfiar contos sobre desajustamentos, neuroses ou a mais completa infelicidade, já o sucesso contínuo tem de ser um ingrediente constante nas autobiografias das organizações. Não é bom dizer-se “antes éramos *barões salteadores*, mas agora somos *benfeitores da comunidade*” (Czarniawska, 1997: 52 - itálicos nossos).

Se a queixa de que “ninguém nos compreende” é a que mais transparece nas narrativas auto-erosivas da Emel, a acusação de “barões salteadores” é talvez a mais audível nas narrativas erosivas de desdém e de desamor que tomam a empresa como personagem central. Certamente que a Emel preferiria começar a sua autobiografia por um assertivo “somos benfeitores da comunidade”, mas muito rapidamente as narrativas erosivas vêm cobrar um alto preço, de tal modo que, de uma maneira ou de outra, a Emel e os seus fiscais surgem como detestados “barões salteadores”. Um círculo vicioso parece ter-se instalado, tendo como consequência a falha na criação de um sistema de hipocrisia funcional e uma não menos importante falha na obtenção de fluxos de recursos morais e de afecto social, o que torna a Emel uma empresa com identidade odiada e, portanto, ameaçada de extinção moral aos olhos da comunidade e dos media.

Referências

- Andrade**, Rogério Ferreira de, *Colapsos e reparações de sentido nas organizações*, Edições Minerva-Coimbra, 2003
- Andrade**, Rogério Ferreira de, “A memória disputada. Anonimato e outros dramas da visibilidade pública”, *Revista Caleidoscópio*, nº 1, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, 2001
- Barney**, Jay; **Stewart**, Alice, “Organizational identity as moral philosophy: competitive implications for diversified corporations”, *in* Majken Schultz; Mary Jo Hatch; Mogens H.

- Larsen (eds), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, Oxford University Press, 2000
- Boje**, David, *Narrative methods for organizational & communication research*, Sage, 2001
- Boltanski**, Luc; **Thévenot**, Laurent, *De la justification: Les économies de la grandeur*, Gallimard, 1991
- Brunsson**, Nils, “Organized hypocrisy”, in Barbara Czarniawska; Guje Sevón (org), *The northern lights: Organization theory in Scandinavia*, Abstrakt/Copenhagen Business School Press, 2003
- Czarniawska**, Barbara, *Narrating the organization: dramas of institutional identity*, University of Chicago Press, 1997
- Enriquez**, Eugène, *Les jeux du pouvoir et du désir dans l’entreprise*, Paris, Desclée de Brouwer, 1997
- Enriquez**, Eugène, *L’organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992
- Gil**, José, “Notas para uma aplicação do modelo da ‘luta das invejas’ ao caso português”, in Gil, José, *Corpo, espaço e poder*, Lisboa, Litoral, 1988
- Hatch**, Mary Jo; **Schultz**, Majken, “The dynamics of organizational identity”, *Human Relations*, 55(8): 989-1018, 2002
- Kets de Vries**, Manfred, “Creating authentic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies”, *Human Relations*, 54: 101-111, 2001
- Lanzara**, Giovan, “Ephemeral organizations in extreme environments: Emergence, strategy, extinction”, *Journal of Management Studies*, 20: 71-95, 1983
- Mead**, George H., *Mind, self and society*, University of Chicago Press, 1934
- Meyer**, John; **Rowan**, Brian, “Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony”, 1977, in Walter Powell; Paul DiMaggio, *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, 1991
- O’Connor**, Ellen S., “Pluralismo no campo: os estudos narrativos como pesquisa interdisciplinar”, in Andrade, Rogério Ferreira de (org), “Organizações: comunicação, representações e comportamento”, *Revista Caleidoscópio* nº 3, Lisboa, Edições Universitárias Lusófonas, 2003
- O’Leary**, Majella, “From paternalism to cynism: Narratives of a newspaper company”, *Human Relations*, 56(6): 685-704, 2003
- Powell**, Walter; **DiMaggio**, Paul (org), *The new institutionalism in organizational analysis*, University of Chicago Press, 1991
- Rosenfeld**, Herbert, *Psychotic states: A psychoanalytic approach*, NY: International Universities Press, 1965
- Schultz**, Majken; **Hatch**, Mary Jo; **Larsen**, Mogens H. (eds), *The expressive organization: Linking identity, reputation and the corporate brand*, Oxford University Press, 2000