



Cintia Rodrigues de Oliveira Medeiros<sup>1</sup>

[cintia@fagen.ufu.br](mailto:cintia@fagen.ufu.br)

Rodrigo Miranda<sup>2</sup>

[rodmiranda@netsite.com.br](mailto:rodmiranda@netsite.com.br)

## COM OS OLHOS NO PASSADO: AS POSSIBILIDADES DE UM DIÁLOGO ENTRE A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES E NORBERT ELIAS

**RESUMO:** Neste estudo, enfatizo a relevância da contribuição de Norbert Elias para a teoria das organizações, concentrando, principalmente, na sua Teoria de Processos Civilizadores. Na análise da teoria organizacional, encontramos influências das ciências naturais podendo-se distingui-las em três pensamentos: (1) clássico; (2) sistêmico; e, mais recentemente, (3) complexo (Stacey, 1996). Todavia, embora existam diferenças epistemológicas significativas, essas influências carregam o peso das dicotomias presentes na teoria organizacional. A teoria das organizações desenvolveu-se, também, a partir de contribuições da sociologia (Weber, Parsons, Crozier, Gouldner, Bourdieu, entre outros) constituindo-se em um campo multiparadigmático. Porém, essas contribuições não se esgotaram, o que discuto neste trabalho. Trata-se de um trabalho de natureza ensaística, em que utilizo a pesquisa bibliográfica para apresentar as possibilidades de diálogo entre as organizações e Norbert Elias. Este estudo compreende três partes: na primeira, sintetizo os fundamentos da Teoria de Processos Civilizadores elaborada por Elias e desenvolvida nos volumes 1 e 2 do livro “O Processo Civilizador”. O cerne dessa teoria consiste na ideia de que “o processo civilizador constitui uma mudança na conduta e sentimentos humanos rumo a uma direção muito específica” (1993, p.193). O autor argumenta que a civilização não é um produto da razão humana, ou, ainda, fruto de um planejamento calculado, mas, sim, trata-se de um movimento não intencional, ainda que tenha alguma ordem específica. Questionando sobre o surgimento das formações sociais que nenhum ser isolado planejou e, ainda assim, são dotadas de certa estabilidade e estrutura, o autor desenvolve sua abordagem, discutindo sobre a conceituação do que seja racional e irracional. Na abordagem eliasiana destacam-se quatro pontos principais que devem ser considerados no percurso metodológico ao se adotar sua perspectiva: (1) sociologia diz respeito a figurações sociais; (2) figurações sociais são formadas por pessoas que estão continuamente em fluxo; (3) as mudanças de longo prazo não são deliberadas e não são previsíveis; e (4) o desenvolvimento do saber ocorre dentro das figurações. No livro “Estabelecidos e *Ousters*”, Elias (2000) discute os processos de estigmatização dos grupos sociais estrangeiros (*outsiders*) como fator crucial no entendimento da relação de dominação simbólica. Ainda nesse livro, a relação indivíduo/sociedade é reafirmada pelo autor: os indivíduos ou atos individuais não existem sem as sociedades bem como essas não existem sem os primeiros. Os indivíduos existem em figurações sociais que, por sua vez, são por eles criadas. Assim, encerrando a primeira seção, discorro sobre as propostas teóricas do autor que permitem discutir, no âmbito dos estudos organizacionais, as figurações, as mudanças, as emoções e as relações de dominação. Em seguida, na segunda parte, apresento as principais aproximações entre Norbert Elias

---

<sup>1</sup> Universidade Federal de Uberlândia

<sup>2</sup> Universidade Federal de Uberlândia

e a teoria das organizações, feitas por pesquisadores interessados nas contribuições do autor. Em 2001, o periódico inglês *Organization* publicou um conjunto de artigos que focalizaram a relevância do trabalho desse autor para a teoria e análise organizacional. A epistemologia de Elias tem sido relativamente inexplorada dentro dos estudos organizacionais fora do eixo Holanda-Alemanha; assim, a edição especial “*Elias and Organization*” representa, para Newton (2001a), um ponto de partida para enfatizar a relevância de Elias para a análise organizacional, além de considerar suas limitações. Dentre os trabalhos que irei abordar nesta seção, estão aqueles presentes na referida edição: Newton (2001b) faz a aproximação mais profunda de Elias com a teoria organizacional, discutindo os conceitos da abordagem eliasiana para analisar os principais aspectos do campo, tais como estratégia, violência em organizações, emoções em organizações, conhecimento e discurso, globalização, organizações e meio ambiente; Dopson (2001) apresenta a aplicação da abordagem figuracional de Elias para o estudo da implementação de mudanças em organizações complexas; Smith (2001) explora o processo de humilhação no ambiente de trabalho a partir da teoria do processo civilizador; Iterson, Mastenbroek e Soeters (2001) sintetizam algumas das contribuições de Elias e discutem suas limitações na análise organizacional. Os conceitos e a abordagem de Elias foram utilizados em outros estudos que focalizaram as organizações. Newton (1999) discute como as ideias de Elias estão ligadas ao conceito de poder e subjetividade e, posteriormente, prossegue argumentando a favor da necessidade de utilizar uma perspectiva histórico-contextual e figuracional nos estudos organizacionais, de modo a questionar o conhecimento tradicional sobre as “falhas” no campo (Newton, 2010); e Hughes (2003) discute as emoções no ambiente de trabalho. Por fim, na terceira parte, apresento as possibilidades de um diálogo entre Elias e a Teoria das Organizações, enfatizando o potencial analítico e metodológico da abordagem eliasiana para o estudo dos fenômenos organizacionais, privilegiando temas como racionalidade, emoções, conduta e cultura no âmbito das organizações. Nas considerações finais apresento as implicações práticas e teóricas para os estudos organizacionais, além de sumarizar propostas para futuros estudos.

## 1 INTRODUÇÃO

Na análise da teoria organizacional, encontramos influências das ciências naturais podendo-se distingui-las em três pensamentos: (1) clássico – em que impera o determinismo e a busca pela cientificidade; (2) sistêmico – que privilegia a noção do todo; e, mais recentemente, (3) complexo, que considera a ampla diversidade de componentes que se inter-relacionam e mantém similaridades. Esse último rompe-se com as premissas clássicas, pois centra-se na idéia de que as propriedades dos sistemas complexos não permitem o seu estudo discreto, sendo o método racional, redutivo e dedutivo, incapaz de explicá-los (Stacey, 1996).

Embora existam diferenças epistemológicas significativas, essas influências carregam o peso das dicotomias presentes na teoria organizacional. A teoria das organizações desenvolveu-se, também, a partir de contribuições da sociologia (Weber, Parsons, Crozier, Gouldner, Bourdieu, entre outros) constituindo-se em um campo multiparadigmático. Porém, essas contribuições não se esgotaram, o que discutimos neste trabalho.

Nosso objetivo é apontar para a relevância da contribuição de Norbert Elias para a Teoria das Organizações, concentrando-nos, principalmente, na sua Teoria de Processos Civilizadores. É um trabalho de natureza ensaística, no qual utilizamos a pesquisa bibliográfica para apresentar as possibilidades de diálogo entre as organizações e Norbert Elias.

A Teoria das Organizações tem suas origens nos pensadores do século XIX (Reed, 1999) e desenvolveu-se de modo particular, a partir de influências diversas. A análise da teoria organizacional ganhou interesse de vários pesquisadores que a exploraram em diferentes perspectivas. Reed (1999), por exemplo, analisa o conjunto de teorias organizacionais a partir da problemática principal de um dado contexto histórico.

Nesse sentido, a ordem, o consenso, a liberdade, a dominação, o controle e a participação ensejaram, em diferentes transições contextuais, respostas e debates. Hatch (1997) analisa a teoria organizacional em quatro perspectivas: clássica, moderna, simbólico interpretativa e pós-moderna; e Burrell e Morgan (1979) utilizam-se de quatro paradigmas para mapear os estudos organizacionais. Esses autores (Reed, Hatch, Burrell e Morgan), sem sombra de dúvidas, contribuíram significativamente para a construção de novos referenciais teóricos e analíticos, todavia, não consideraram as influências anteriores ao período clássico que podem explicar como as organizações caminharam em um longo processo de civilização.

Este estudo compreende três partes, além da introdução e das considerações finais: na primeira, sintetizamos os fundamentos da Teoria de Processos Civilizadores elaborada por Elias e desenvolvida nos volumes 1 e 2 do livro “O Processo Civilizador”. Em seguida, na segunda parte, apresentamos as principais aproximações entre Norbert Elias e a teoria das organizações, feitas por pesquisadores interessados nas contribuições do autor. Na terceira parte, apresentamos as possibilidades de um diálogo entre Elias e a Teoria das Organizações, enfatizando o potencial analítico e metodológico da abordagem eliasiana para o estudo dos fenômenos organizacionais. Por fim, nas considerações finais apresentamos as implicações práticas e teóricas para os estudos organizacionais, além de sumarizar propostas para futuros estudos.

## 2 O PROCESSO CIVILIZADOR: Fundamentos Teóricos

Norbert Elias não é um autor que dispensa apresentações. Ele é pouco reconhecido no campo dos estudos organizacionais e mesmo no campo da sociologia, permaneceu um longo período como um autor marginal até os anos 1970, três décadas após a publicação de sua obra

mais importante, os dois volumes de O Processo Civilizador. Nessa sua obra, Elias analisa os acontecimentos históricos do *habitus* europeu. O conceito de *habitus*, para Elias, corresponde à estrutura psíquica do indivíduo que é moldada pelas atitudes sociais. A violência, o comportamento sexual, a etiqueta e formas de discursos caracterizados como os padrões europeus depois da Idade Média se transformaram com o passar do tempo, pelo sentimento de vergonha e de nojo que passou a imperar. Na sequência, no volume II, Elias analisa as causas dessas transformações, reconhecendo que essas mudanças nos padrões de comportamento são originadas de uma rede de relações entre indivíduos que moldam a sociedade ao mesmo tempo em que são por ela moldados. O autor analisa a relação entre a formação do Estado e as mudanças na estrutura da personalidade do indivíduo.

Para Elias (1993, p.193), “o processo civilizador constitui uma mudança na conduta e sentimentos humanos rumo a uma direção muito específica”. O autor argumenta que a civilização não é um produto da razão humana, ou, ainda, fruto de um planejamento calculado, mas, sim, trata-se de um movimento não intencional, ainda que tenha alguma ordem específica. As mudanças ocorrem quando a classe superior cria novos padrões de comportamentos com o fim de distanciar-se de outras classes sociais que, com o passar do tempo, acabam por adotar esses mesmos padrões. Questionando sobre o surgimento das formações sociais que nenhum ser isolado planejou e, ainda assim, são dotadas de certa estabilidade e estrutura, o autor desenvolve sua abordagem, discutindo sobre a conceituação do que seja racional e irracional.

A ordem social é determinada por ações e planos, impulsos emocionais e racionais de pessoas isoladas que se entrelaçam “de modo amistoso ou gentil” (Elias, 1993, p.194). Essa ordem social, portanto, para Elias (1993), não é racional – resultante da ação deliberada de pessoas isoladas, nem irracional – surgida de maneira incompreensível. Nesse sentido, Elias (1993) rompe com a dualidade, com os pares de opostos, pois a realidade é construída e reconstruída pela dependência mútua entre pessoas.

Na abordagem eliasiana destacam-se quatro pontos principais que devem ser considerados no percurso metodológico ao se adotar sua perspectiva: (1) sociologia diz respeito a figurações sociais – conceito análogo ao conceito de campos em Bourdieu (2005); (2) figurações sociais são formadas por pessoas que estão continuamente em fluxo; (3) as mudanças de longo prazo não são deliberadas e não são previsíveis; e (4) o desenvolvimento do saber ocorre dentro das figurações. Elias utiliza-se do termo *habitus* (individual e social) para referir-se a uma segunda natureza ou ao saber social incorporado.

O conceito de figuração social é central na obra de Norbert Elias. E é fundamental para evitar uma visão do indivíduo separado dos outros, já que para o autor, os indivíduos e a sociedade não são conceitos separados. Outro conceito presente na obra de Elias e que merece ser mencionado é o de autocontrole. Na análise do autor, o processo civilizador é ameaçado pela perda do autocontrole por parte dos indivíduos. Assim, “uma regulação constante e altamente diferenciada do próprio comportamento é necessária para o indivíduo seguir seu caminho pelo tráfego” (Elias, 1993, p.197). A rede de relações em que os indivíduos estão inseridos está sujeita a pressões, portanto, o autocontrole é originado do controle efetuado por terceiras pessoas.

Para este estudo, a teoria do processo civilizador é central. Porém, abrimos um parêntese para incluir um breve comentário quanto ao livro “Estabelecidos e *Outsiders*”. Nesse, Elias (2000) discute os processos de estigmatização dos grupos sociais estrangeiros (*outsiders*) como fator crucial no entendimento da relação de dominação simbólica. Ainda nesse livro, a relação indivíduo/sociedade é reafirmada pelo autor: os indivíduos ou atos individuais não existem sem as sociedades bem como essas não existem sem os primeiros. Os indivíduos existem em figurações sociais que, por sua vez, são por eles criadas.

### 3 NORBERT ELIAS E A TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES: aproximações e encontros

Apresentamos, a seguir, as principais aproximações entre Norbert Elias e a teoria das organizações, feitas por pesquisadores interessados nas contribuições do autor. Iniciamos essa seção recorrendo ao prefácio da edição especial “*Elias and Organization*”, um simpósio organizado por Newton (2001a), no qual esse autor afirma que Elias não estendeu seu foco para a análise e teoria organizacional, embora tenha tido uma experiência como homem de negócios. A epistemologia de Elias tem sido relativamente inexplorada dentro dos estudos organizacionais fora do eixo Holanda-Alemanha; assim, representa, para Newton (2001a), um ponto de partida para enfatizar a relevância de Elias para a análise organizacional, além de considerar suas limitações.

Na pesquisa bibliográfica que realizamos, nos anais de eventos da ANPAD e nos principais periódicos da área de Administração classificados como B1 e B2, não encontramos trabalhos que fizessem referência à teoria do processo civilizador de Elias. Ao estender nossa pesquisa para os periódicos internacionais, tivemos um resultado positivo.

Segundo Newton (2001 a), a epistemologia de Elias tem sido relativamente inexplorada dentro dos estudos organizacionais fora do eixo Holanda-Alemanha; assim, o simpósio representou, para Newton (2001a), um ponto de partida para enfatizar a relevância de Elias para a análise organizacional, além de considerar suas limitações.

Dentre os trabalhos que estão aqueles presentes na referida edição: Newton (2001b) faz a aproximação mais profunda de Elias com a teoria organizacional, discutindo os conceitos da abordagem eliasiana para analisar os principais aspectos do campo, tais como estratégia, violência em organizações, emoções em organizações, conhecimento e discurso, globalização, organizações e meio ambiente; Dopson (2005) apresenta a aplicação da abordagem figuracional de Elias para o estudo da implementação de mudanças em organizações complexas; Smith (2001) explora o processo de humilhação no ambiente de trabalho a partir da teoria do processo civilizador; Iterson, Mastenbroek e Soeters (2001) sintetizam algumas das contribuições de Elias e discutem suas limitações na análise organizacional.

O processo de humilhação foi intensificado pela organização burocrática e pelo fortalecimento de mercados. Essa afirmação de Smith (2001) orienta questões necessárias para o estudo sobre a humilhação no ambiente de trabalho, sendo, uma delas, voltada para a relação entre o processo de humilhação e o processo de civilização. Smith (2001) enfatiza a contribuição de Elias para nosso entendimento dos processos sociais, todavia, alerta para o fato de que o estudo de Elias focalizou o desenvolvimento da sociedade européia e global e suas manifestações. Para esse autor, a teoria do processo civilizador é altamente relevante para a análise organizacional, no momento em que as operações se tornaram globais. É importante investigar como os diferentes mecanismos de humilhação operam e, ainda, em que circunstâncias ele é encorajado e inibido.

Os conceitos e a abordagem de Elias foram utilizados em outros estudos que focalizaram as organizações. Newton (1999) discute como as ideias de Elias estão ligadas ao conceito de poder e subjetividade e, posteriormente, prossegue argumentando a favor da necessidade de utilizar uma perspectiva histórico-contextual e figuracional nos estudos organizacionais, de modo a questionar o conhecimento tradicional sobre as “falhas” no campo (Newton, 2010); e Hughes (2003) discute as emoções no ambiente de trabalho.

Tabboni (2001), embora não oriente seu trabalho para o campo dos estudos organizacionais, discute o conceito de tempo social em Elias. Considerando que o conceito de tempo é de relevância significativa na teoria organizacional, citamos o estudo dessa autora como

uma aproximação. O tempo, para Elias, é uma convenção social que acompanha o processo de civilização da sociedade. O tempo do trabalho é, assim, uma construção social que permite ao indivíduo se organizar e conferir significados sobre as experiências no seu cotidiano, constituindo-se em um mecanismo de controle social.

## **4 O DIÁLOGO**

Nesta seção, na tentativa de cumprir a proposta feita na introdução, apresentamos as possibilidades de um diálogo entre Elias e a Teoria das Organizações, enfatizando o potencial analítico e metodológico da abordagem eliasiana para o estudo dos fenômenos organizacionais.

O diálogo entre Elias e a TO que nós ensaiamos se desenvolve do seguinte modo: a teoria da processo civilizador analisa como a sociedade caminhou para a civilização, entendendo como pacificação, delegando ao Estado e instituições o controle da força e da violência nos espaços pacificados. A violência foi excluída, ao longo do processo civilizador, da vida cotidiana dos demais. Os indivíduos foram moldados por um código de conduta e pela concentração da força e do controle nas instituições. A monopolização da violência reduz o medo e o pavor que um homem sente do outro. Essas pulsões ficam contidas, ficam atrás de um véu e podem emergir a qualquer momento.

Se para Elias, na sociedade o monopólio da violência psíquica e física não é privado, mas público, através de uma rede transparente expressa no Estado-Nação, para a teoria das organizações, as instituições legitimadas pela sociedade se interconectam em acordos e alianças fazendo parte desse emaranhado.

A partir desse diálogo, podemos questionar a violência psíquica e física no âmbito das organizações tratada muitas vezes como acidente de trabalho. O diálogo pode iniciar com uma questão: o que o passado das organizações ou da gestão tem a nos dizer sobre a má conduta nas organizações? O que podemos aprender na busca das mudanças ocorridas na gestão de empreendimentos desde as primeiras organizações ou empresas? Suicídios, morte, assédio moral, fraudes, degradação ambiental, assassinato, entre outros, são fatos que observamos no interior das organizações. Seriam eles a continuação, no mesmo rumo, de movimentos e contramovimentos de mudanças antigas na estrutura das sociedades do Ocidente?

Assim, as propostas teóricas do autor permitem discutir, no âmbito dos estudos organizacionais, as figurações, as mudanças, as emoções, as relações de dominação, as condutas dentro das organizações. A epistemologia de Elias repousa no estudo histórico das mudanças de hábitos e costumes na sociedade, utilizando-se da análise de textos e escritos durante a história da civilização. No caso da teoria das organizações, esse é um campo vasto para que o diálogo com Elias se instaure.

É preciso, antes de ir para as considerações finais, esclarecer como fazer uma pesquisa em estudos organizacionais utilizando a epistemologia eliasiana? Pois entendemos que para tal não basta citar o autor e os resultados do seu trabalho. Considerando que a sociologia de Elias é de base empírica, entendemos que a resposta adequada a esta pergunta deve se orientar pelo estudo histórico das organizações, mesmo antes de elas se constituírem em objeto de estudo, privilegiando uma perspectiva de sociedade dos indivíduos e não uma perspectiva que separe o indivíduo da sociedade.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A título de considerações finais, apresentamos as implicações práticas e teóricas para os estudos organizacionais, além de sumarizar propostas para futuros estudos. As implicações teóricas são dirigidas para pesquisadores, principalmente para os interessados em novas abordagens para os estudos das relações de poder, da cultura e mudança organizacional e, ainda, estudos sobre as más condutas nas organizações que levam a crimes corporativos, a acidentes e erros no trabalho.

Quanto às implicações práticas, sinalizamos para os gestores que as mudanças sociais podem ser compreendidas como um processo dirigido para a pacificação da sociedade. A mudança da sociedade rumo à pacificação significa conter as pulsões, diminuir contrastes afetivos e, ainda, internalizar coerções em um grau elevado. Assim, faz-se necessário conhecer a história da(s) organização(s) envolvidas em processos de mudança, pois, é preciso reconhecer que o comportamento do indivíduo é uma resposta à estrutura geral das relações sociais mais amplas. Desse modo será possível refletir sobre as ações a serem tomadas no sentido de revelar condutas que poderão levar o processo de mudança ao fracasso.

Como sugestões para estudos no âmbito dos estudos organizacionais, entendemos que a abordagem processual proposta por Norbert Elias poderá ser utilizada para conduzir pesquisas sobre o *dark side* das organizações, sobre a violência que se instala no meio das organizações e nelas permanece como uma construção simbólica. A violência simbólica já é um tema recorrente nos estudos organizacionais e contribuições valiosas (Bourdieu, Foucault, dentre outros) iluminaram várias questões. Porém, um novo olhar se faz necessário, pois ela surge e ressurgue sob novas formas. A teoria de processos civilizadores pode estimular trabalhos que investiguem, historicamente, como as organizações se desenvolveram como um espaço social pacificado, no qual a conduta humana é influenciada por coerções externas e internas manifestando, assim, um novo padrão de autocontrole.

Reconhecemos que não mencionamos os limites da abordagem eliasiana, o que implica em um dos limites do nosso estudo. Apresentamos como justificativa para essa ausência o fato de que este artigo é apenas o esboço de um esforço que pretende ser maior e mais amplo. Assim, ressaltamos que neste ensaio nos propusemos a enfatizar a relevância do pensamento eliasiano para os estudos organizacionais. Todavia, entendemos que um trabalho com este propósito demanda a criação de um espaço mais amplo para discussão, o que esperamos acontecer como um dos resultados do colóquio.

## REFERÊNCIAS

Dopson, S. (2005). Applying an Eliasian Approach to Organizational Analysis. *Organization*. v.8, n.3, p. 515-537.

Bourdieu, P. (2005). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Burrell, G.; Morgan, G.(1979) *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.

Elias, N. (1956). "Problems of involvement and detachment". *British Journal of Sociology*, vol. 7, no 3. p.226-252.

Elias, N.(1993) *O processo civilizador*. Formação do Estado e Civilização. Vol.2. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.

- Elias, N. (1994) *A sociedade dos indivíduos*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Elias, N. (1995) *Processo civilizador*. Uma história dos costumes. vol. 1. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Elias, N. (1997) "Towards a theory of social processes: a translation". *British Journal of Sociology*, vol. 48, no 3, September .
- Elias, N. (2000) *Os estabelecidos e outsiders: Sociologia das relações de poder a partir de uma pequena comunidade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Elias, N. (2001). *A sociedade da corte: investigação sobre a sociologia da realeza e da aristocracia de corte*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor.
- Hatch, M.J.(1997) *Organization theory*. Oxford: University Press.
- Hughes, J. (2003). "Intelligent Hearts": Emotional Intelligence; Emotional Labour and Informalization. Centre for Labour Market Studies. CMLS Paper Working n. 43.
- Itersson, A.V.; Mastenbroek, W.; Soeters, J. (2001). Civilizing and Informalizing: Organizations in an Eliasian Context. *Organization*. v.8, n.3, p. 497-516.
- Newton, T. (2001a). Elias and Organization: Preface. *Organization*. v.8, n.3, p.459-466.
- Newton, T. (2001b). Organization: The Relevance and the Limitations of Elias. *Organization*. v.8, n.3, p.467-497.
- Newton, T. (2010). Knowledge and Practice: Organization Studies within a Historical and Figurational Context. *Organization Studies* . v. 31: 1369-1395
- Newton, T. (1999). Power, Subjectivity and British Industrial and Organisational Sociology: The Relevance of the Work of Norbert Elias. *Sociology*. v. 33, n.2 p.411-442.
- Reed, M. (1999). Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W.R. *Handbook de Estudos Organizacionais*. Modelos de análise e Novas Questões em Estudos Organizacionais. V.1. São Paulo: Atlas.
- Smith, D. (2001). Organizations and Humiliation: Looking beyond Elias. *Organization*. v.8, n.3, p. 537-560.
- Stacey, R. D. (1996) *Complexity and Creativity in Organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tabboni, S. (2001) The Idea of Social Time in Norbert Elias. *Time Society*. v. 10, n.1, p. 5-27.