

Os mecanismos de controle comportamental nas organizações: uma análise do poder da instrumentalização da cultura

Josélia Rita da Silva
FUCAPE Business School
joseliaamaral@gmail.com

Anne Michaela G. de Almeida
FUCAPE Business School
amichaela@gmail.com

Caroline Feitosa D. de Castro
FUCAPE Business School e
carolballet@gmail.com

Alfredo R. Leite-da-Silva
FUCAPE Business School e
alfredosilva@fucepe.br

RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir a utilização de mecanismos, sutis e consentidos, de submissão dos membros às organizações por meio da instrumentalização de aspectos culturais. A perspectiva de estudo de culturas nas organizações (CARRIERI e LEITE-DA-SILVA, 2006) possibilitou um olhar crítico pela análise e interpretação de algumas formas de dominação e práticas de controle (PAGÈS et al., 1987; SILVA, 2003; AKTOUF, 1996; ALCADIPANI; ALMEIDA, 2000). Sob essa visão, o estudo focou cultura, poder e controle nas organizações, elementos fundamentais para análise das relações complexas estabelecidas no cotidiano das organizações. Para legitimar empiricamente a discussão teórica foi realizada uma pesquisa qualitativa em uma Instituição Hospitalar Filantrópica. Foram realizadas 49 entrevistas semi-estruturadas com funcionários que estavam há, no mínimo, cinco anos na empresa, divididos em quatro grupos, de acordo com função e grau de escolaridade: operacional, técnico, superior e gerencia. O tratamento dos dados foi realizado através da análise de conteúdo em grade temática. Os resultados revelam mecanismos que propagam valores, crenças e heróis para o exercício do controle, de maneiras pouco perceptíveis aos membros, que vão aos poucos, moldando seus comportamentos. As conclusões reforçam as proposições teóricas apresentadas de que as organizações utilizam a cultura para o exercício do poder sobre o comportamento de seus membros, em um processo no qual os próprios membros reforçam e legitimam esse controle por meio da reprodução de práticas e interpretações.

Palavras-chaves: Cultura organizacional; Poder; Controle Comportamental.

1.INTRODUÇÃO

O objetivo deste artigo é discutir a utilização de mecanismos, sutis e consentidos, de submissão dos membros às organizações por meio da instrumentalização de aspectos culturais. Para tal, confrontam-se vozes que dentro de suas visões convergentes ou antagônicas, buscam descrever e interpretar cultura, poder e controle no ambiente organizacional.

Em grupos distintos, observa-se a existência de discursos que refletem diferentes visões das organizações sobre cultura e poder. Autores como DEAL e KENNEDY (1999) e SCHEIN (1985) defendem que a primeira é um instrumento de construção da realidade para todos e, deste modo, o poder encontra-se ausente ao discurso de tais autores; todavia, este poder é exercido através da instrumentalização da cultura. De maneira oposta, outros autores discutem tais mecanismos de instrumentalização para o exercício do poder organizacional sobre seus membros (PAGÈS et al., 1987; SILVA, 2003; AKTOUF, 1996; ALCADIPANI; ALMEIDA, 2000), utilizando seus trabalhos para demonstrar a utilização de mecanismos de submissão dos membros às organizações.

O estudo da cultura, do poder e do controle é necessário para a compreensão do ambiente organizacional; o estudo destes elementos é fundamental para a análise das relações complexas estabelecidas no cotidiano das organizações. Desta forma, o presente estudo busca contribuir para a análise destas três dimensões e suas relações no interior das organizações. Para a consecução de tal objetivo, adota-se uma postura crítica em relação à instrumentalização da cultura para o exercício do poder sobre o comportamento dos membros.

Para alcançar os objetivos deste trabalho foram realizadas entrevistas com membros de diferentes níveis hierárquicos de um Hospital Filantrópico do Espírito Santo, para a avaliação dos mecanismos percebidos e exercidos de controle, por meio da cultura e do poder organizacional. Após a coleta dos dados, procedeu-se a análise de conteúdo, por meio de grade temática.

Este artigo inicia-se por esta introdução, em seguida, é feita uma discussão sobre cultura organizacional e controle comportamental, passando para um tópico que discute poder e controle nas organizações; após é apresentada a metodologia utilizada e um pequeno histórico da instituição pesquisada, encerrando-se com a análise dos dados e as considerações finais do artigo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL E CONTROLE COMPORTAMENTAL

Nas últimas décadas, a literatura organizacional tem aberto espaço aos debates sobre as transformações ocorridas nas organizações (SILVA, 2003). Nessa ótica a cultura tem sido estudada sobre diferentes enfoques. Dada à extensa gama de conceitos a ela atribuída, conforme salientam CARRIERI e LEITE-DA-SILVA (2006, p.55) “a compreensão da diversidade dos estudos sobre cultura voltados para organizações exige o reconhecimento da variedade conceitual de cultura” que pode ser sintetizada em três grandes perspectivas.

Numa primeira perspectiva, a da cultura corporativa ou cultura organizacional (DEAL; KENNEDY, 1999; SCHEIN, 1985; FLEURY, 1989), os autores defendem a cultura como um conjunto compartilhado de valores, crenças e ideais, onde cabe aos gestores o papel de construir tal cultura (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006). Ao criticar esta abordagem, AKTOUF (1996,) afirma que na abordagem de cultura da empresa, o administrador transforma-se em herói ao catalisar mitos e valores e propagar símbolos no interior das organizações. Neste sentido, a cultura é abordada como única a toda a organização e, como tal, pode ser construída.

Outra perspectiva advoga a cultura organizacional como variável dependente da cultura nacional (HOFSTEDE; BOND, 1988; HOFSTEDE, 1983; FONSECA, 1999; CANÇADO; TANURE, 2005). Nessa ótica a cultura corporativa ou organizacional forma-se a partir do contexto cultural nacional no qual a organização se insere. Nesta abordagem, os estudos focam, não a cultura de uma organização em particular, mas diferenças entre os países (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006). Aqui, cabe ao gestor o papel de adaptar a organização à cultura local, amenizando conflitos.

Uma terceira perspectiva analisa a cultura sob um enfoque interpretativo, na qual, segundo CARRIERI e LEITE-DA-SILVA (2006, p. 62), “as organizações são tratadas como expressões de formas e manifestações da consciência humana”. Para os adeptos desta linha, não existe uma única cultura, mas diversas culturas em uma mesma organização, que não podem, portanto, ser manipuladas, mas apenas pesquisadas e interpretadas. Tal postura remete-nos à postura do antropólogo exposta por FLEURY (1989).

Além dessas três perspectivas, outras classificações também focam a diversidade do campo, como as de MEYERSON e MARTIN (1987). As autoras propõem que os estudos sobre cultura em organizações podem ser divididos em três perspectivas: Integração (cultura organizacional), diferenciação (subculturas nas organizações) e fragmentação (compartilhamentos transitórios). Quanto à análise destas abordagens, CARRIERI e LEITE-DA-SILVA (2006) defendem que a perspectiva da integração insere-se num contexto de controle da cultura, ao passo que as perspectivas de diferenciação e fragmentação, voltam-se mais para a compreensão da cultura nas organizações.

Os autores que abordam a cultura organizacional promoveram, ao longo das últimas duas décadas, a disseminação de uma série de conceitos ligados à formação e manutenção da cultura como meio de controle do indivíduo na organização. Elementos como heróis, mitos, ritos, valores, crenças e estórias, são analisados sob o foco de gerenciamento pela organização, sendo que, a heterogeneidade de interpretação desses elementos é vista como uma disfunção e como tal precisa ser “tratada” pelo gestor (DEAL; KENNEDY, 1999; SCHEIN, 1985; FLEURY, 1989).

A fragilidade da perspectiva da integração, ao abordar a cultura organizacional, deve-se à subestimação que é feita das “relações de poder, conflitos e processos de regulação” (CARRIERI e LEITE-DA-SILVA, 2006). O gerenciamento da cultura organizacional é identificado como fator de solução para todos os conflitos organizacionais, uma forma relativamente simplista de julgar a natureza humana e as complexas relações existentes nas organizações.

As estruturas organizacionais ditas pós-burocráticas (MOTTA, 1979) mudaram os mecanismos de controle deixando de lado as normas e regulamentos formais e utilizando-se cada vez mais dos discursos idealistas (SILVA; ALCADIPANI, 2001 apud SILVA, 2003). Assim, a gestão da cultura organizacional passou a ser um mecanismo “dócil” de controle, uma vez que constrói visões, ideais e comportamentos compartilhados, facilitando a submissão do indivíduo que sente-se envolvido num discurso de participação e democracia.

2.2. PODER E CONTROLE NAS ORGANIZAÇÕES

Em uma visão clássica, o poder é “(...) a habilidade de fazer outros fazerem o que você quer que seja feito, se necessário contra a própria vontade deles” (WEBER, 1978 APUD HARDY; CLEGG, 2001 p.261). Essa é definição usual de poder, contudo encontramos outros autores que tratam o poder de uma maneira mais ampla, defendendo o poder como inerente a todos e submetidos a um sistema no qual somos atravessados, tomados e tomadores do poder. Esse viés nos remete a FOUCAULT (2003), com um entendimento de poder que perpassa os indivíduos, existindo também uma lógica de dominação para quem está no poder. Nessa perspectiva o poder “não vem de ‘cima para baixo’, (...) é criado pelas diferentes relações de força e surge de todos os lados: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente” (ALCADIPANI; ALMEIDA, 2000, p.6). A visão de FOUCAULT (2003) direciona nosso entendimento de poder como circulante, que permeia a todos, e todos exercem o poder, fazendo parte de uma rede, inserido assim nessa teia como parte dela, e não como um sujeito independente.

Ao reconhecer essa lógica, em uma postura crítica, neste artigo buscaremos entender a dinâmica do poder em confronto aos instrumentos de controle utilizados pelas organizações. Em um estudo focado nas relações de controle de realidade organizacional de uma instituição filantrópica, entendemos que o espaço corporativo vem sendo empregado como palco para utilização de mecanismos de controle comportamental. A suposta neutralidade do espaço organizacional “é em si um mecanismo de controle e deve ser exposta à análise crítica como qualquer outra técnica de controle” (ALCADIPANI; ALMEIDA, 2000, p.4).

O controle comportamental é reflexo do acirramento de práticas imersas nas novas tecnologias e nos novos modelos de gestão que reforçam controles e permitem a vigilância (SILVA, 2003). As corporações utilizam diferentes práticas a favor da fiscalização e do direcionamento do comportamento dos empregados como escutas telefônicas, checagem de e-mails, relatórios gerenciais, avaliação de desempenho, pesquisa de clima, entre outros. A utilização desses indicadores é uma maneira de aumentar o conhecimento de quem detém o poder, aumentando como consequência o poder exercido e o controle sobre o ambiente.

Dessa maneira, entende-se que controle comportamental é um mecanismo de dominação, uma forma de alcançar ou manter o poder, onde para isso são utilizadas diferentes ferramentas, sejam elas diretas ou indiretas, consciente ou inconsciente, tangíveis ou não.

Em um estudo focado na análise crítica de escritórios abertos, como uma forma de manipulação de controle das pessoas que trabalham nesse ambiente, ALCADIPANI E ALMEIDA (2000) consideram a utilização desse espaço como uma forma de controle disciplinar, através do registro contínuo das pessoas ali inseridas. Esse ambiente, por exemplo, induz um estado de vigilância contínua, permanente pelos próprios funcionários, é um controle quase inconsciente.

Ao estudar essa questão do controle SILVA (2003) destaca os estudos de HOFSTEDE (1983). O autor avalia o controle como um processo de redução de incertezas, atuando em todos os aspectos que possam influenciar o comportamento do indivíduo. Esse aspecto, em conjunto com outros quatro, compõe as cinco dimensões que HOFSTEDE e BOND (1988) a partir do estudo inicial de HOFSTEDE (1983) adotam para analisar as culturas nacionais, são elas: distância do poder – grau em que a sociedade aceita a distribuição desigual de poder; fuga (prevenção) de incerteza – grau em que a sociedade evita o desconforto das situações incertas, não usuais; individualismo *versus* coletivismo – grau de vínculo entre os membros sociais e de dependência mantida entre eles; masculinidade *versus* feminilidade - forma de alocação dos papéis sociais entre os gêneros, com sociedades masculinas separando claramente os papéis e assumindo uma postura assertiva, voltada para o retorno material, o oposto das femininas; e dinamismo confuciano – grau em que a sociedade é orientada para o futuro em oposição à orientação para a tradição, para o passado.

Segundo os autores, a partir da comparação dessas dimensões entre os países seria possível entender as culturas nacionais e gerenciar adequadamente as organizações com base nelas, alinhando-se o processo de gestão de pessoas com as características culturais daqueles que serão submetidos a ele. Ou seja, em uma visão funcionalista essas dimensões são passíveis de gerenciamento organizacional. Entretanto, neste artigo, assume-se que é possível partir delas para criticar os processos que se baseiam nessa lógica instrumental, para a submissão das pessoas nas organizações.

Para fins de delimitação da discussão, focaremos apenas uma dessas dimensões, a fuga de incertezas. Ela é destacada por autores como FONSECA (1999), que evidenciam a relevância dada às situações que geram insegurança, quando é dada às pessoas a alternativa de aceitar realidades simbólicas como forma de diminuir a angústia criada por essas incertezas. Aqui se inserem proposições de autores como SCHEIN (1985), que advogam serem os momentos de crise os mais propícios para ocorrerem mudanças na cultura organizacional, dirigidas por aqueles capazes de oferecer soluções para os problemas, transformando-se em líderes na medida em que são reconhecidos pelas pessoas como os articuladores das soluções bem sucedidas. No caso, a elevada fuga à incerteza “levaria as pessoas a abraçarem crenças que prometem certezas (...) aceitando a existência de verdades absolutas” (FONSECA, 1999, p.60).

A incerteza como fonte de desconforto, é usurpada pelo exercício de quem detém o poder, através do direcionamento e controle de determinadas circunstâncias, minimizando condições adversas, reduzindo surpresas para uns e mantendo o suspense e o desconhecimento para outros.

O conhecimento traria ao sujeito um controle da situação que antes lhe era obscuro, causava ansiedade e preocupação. Entretanto, PAGÈS *et al.* (1987) alertam para aspectos comumente ocultos, que envolvem esse processo. Os autores revelaram o uso da incerteza como mecanismo de dominação em uma organização. Nela a mudança era aplicada como um processo contínuo, por meio da mobilidade perpétua do funcionário, a alta rotatividade nas funções, em média seis meses em cada cargo, consideradas pelos autores como ferramentas manipuladoras, com o intuito de evitar a apropriação do cargo. Dessa maneira, os funcionários se tornam dispensáveis, uma vez que muitas pessoas possuem conhecimento sobre um mesmo processo.

Conforme PAGÈS *et al.* (1987) as formas de atuação da empresa, que para prevenir reivindicações e dificultar a formação de núcleos estáveis reforçam a adoção do individualismo, demonstra o domínio da informação como fonte de controle e instrumento de poder. Ela busca o entendimento como forma de antecipar as polêmicas e esvaziar a força da crítica.

Outra maneira citada por PAGÈS *et al.* (1987) e SEGNINI (1996) como mecanismo de controle é a mudança como uma constante, é a manutenção da incerteza. As mudanças constantes exigidas pelo mercado aumentam a incerteza e torna crescente a miopia dos funcionários e também dos gestores da empresa, diante do futuro da organização. Essa idéia causa desconforto e a necessidade do controle se fortalece, como forma de dominação do espaço do outro, mesmo que de uma forma sutil e velada. Para HARDY e CLEGG (2001, p. 275) “formas de controle, sejam elas diretas e pessoais ou mais mediadas e instrumentais, modificaram noções comuns a respeito do espaço privado individual”.

Uma pessoa quando submetida ao controle de outrem, muitas vezes é investida por mecanismos de dominação que trabalham em diferentes vertentes. Como exemplo, PAGÈS *et al.* (1987) trazem o conceito de desterritorialização, um instrumento utilizado para afastar um indivíduo de suas raízes culturais e de sua história pessoal e absorver assim a nova cultura “ideal”.

Conforme verificamos em SILVA (2003) a literatura fornece diversas tipologias que sugerem o entendimento de controle e poder nas organizações. O mais relevante dessas conceituações, embora usufruam a fragmentação e tipificação do conceito, é o auxílio que nos fornece para o entendimento das formas de submissão e controle. De maneira simplista, GALBRAITH (1989), indica três instrumentos para o exercício do poder: condigno, compensatório e condicionado.

Partindo dessa percepção entendemos que o poder compensatório e o condicionado, citados por GALBRAITH (1989) são fortemente adotados pelas políticas de Recursos Humanos que, de forma geral, visam à mutação dos indivíduos em seres puramente organizacionais. Dessa maneira, políticas fortes de remuneração, plano de carreira, prêmios e promoções são reflexos de uma tentativa de guiar os empregados conforme o interesse da empresa, mas os compensando de forma a sustentar uma idéia de conquista por parte desses indivíduos.

Uma maneira mais “profunda” de imperar os valores da empresa é condicionar os empregados através de práticas, infiltrando nesses sujeitos uma nova identidade, sendo modificada concomitante a inserção desse indivíduo na organização. Essa visão é ratificada por PAGÈS *et al.* (1987) quando se referem à prática de estágio em uma dada organização pesquisada e cita: “trata-se portando, realmente de ‘deformar’ o indivíduo em relação aos seus laços culturais e geográficos para criar uma personalidade nova que está impregnada do espírito e das normas da empresa”.

Muitas políticas são adotadas para o afastamento desse sujeito do seu “eu original”. Exemplo disso é a utilização de individuação, como citado por PAGÈS *et al.* (1987), para o afastamento desses núcleos sociais, evitando assim as reivindicações. Para outros autores, como MOTTA (1979), a socialização, o oposto da ferramenta anterior, também é uma forma de poder.

A mudança da auto-imagem dos novos funcionários, através de um processo de integração e da aquisição de novos padrões de comportamento. A integração do indivíduo se faz em algumas fases e a última seria a “mudança e aquisição” quando o sujeito adota “uma nova percepção de si mesmo desenvolvida pelo indivíduo, como resultado de sua interação ao seu papel *organizacional*” (MOTTA, 1979, p. 12).

Embora MOTTA (1979) utilize a socialização como maneira de transmissão de ideologia e integração dos membros, a citação acima ilustra que a socialização também pode ser instrumento de mudança interna, logo, agente de dominação e poder. Podemos observar que o poder se apresenta em máscaras e capas distintas e em situações antônimas encontramos o controle comportamental atravessando essas dinâmicas. Nesse processo cabe questionar como a cultura é influenciada por esses mecanismos e até que ponto somos também agentes dessa dominação, analisando esses movimentos e os papéis que assumimos, como será discutido a seguir a partir de evidências empíricas oriundas de uma pesquisa de campo..

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Para a consecução dos objetivos propostos, opta-se neste estudo pela realização de uma pesquisa qualitativa, pois como salienta GODOY (1995), a abordagem qualitativa é a mais indicada para estudos descritivos de fenômenos complexos e que buscam entender a rede de relações sociais ao redor de temas organizacionais. CRESWELL (2007) observa que, em estudos qualitativos, o pesquisador faz uma interpretação dos dados e filtra-os através de uma lente pessoal situada em um momento sociopolítico e histórico específico. Assim, busca-se aprofundar na realidade dos atores envolvidos e deste modo, o foco não é a quantidade de respostas, mas sim a qualidade das informações obtidas.

Como técnica de coleta de dados optou-se pela realização de entrevistas semi-estruturadas. Conforme as regras da comissão de ética da instituição hospitalar, cada respondente assinou um termo de consentimento livre esclarecido sobre a pesquisa.

Para a viabilização de tais entrevistas foram realizados a priori, contatos com uma Entidade Hospitalar Filantrópica, para autorização e levantamento da estrutura organizacional. Após a coleta dos dados iniciais, foram estabelecidos os seguintes critérios para a seleção dos entrevistados:

- Divisão das 84 funções da organização em quatro níveis de análise: **gerencial** (todos os cargos de chefia dentro do hospital sejam eles: coordenadores, sub-gerentes, gerentes, etc.), **nível superior** (todos os profissionais de nível superior), **nível técnico** (todos os funcionários de nível técnico), **nível médio e fundamental** (todos os funcionários de nível médio e fundamental).
- Identificação dos participantes com base no tempo de vínculo com a organização. Para melhor compreensão da cultura organizacional, foi realizado o seguinte critério de exclusão: funcionários com menos de cinco anos ligados à organização não seriam abordados para o estudo proposto.
- Divisão do número de entrevistados, proporcionalmente em cada nível organizacional, sendo este: 06 entrevistados com cargos de gerência, 09 entrevistados de nível superior, 08 entrevistados de nível técnico e 26 entrevistados de nível médio e fundamental.

A coleta dos dados foi realizada no mês de setembro de 2008, obtendo um total de 49 entrevistas em um cenário de 924 funcionários contratados em regime de CLT.

Os sujeitos da pesquisa foram devidamente identificados, por códigos compostos por números, siglas de função e siglas de nível organizacional. Os números correspondem à quantidade de sujeitos de pesquisa na mesma função. A função foi identificada por siglas abreviadas e as siglas de nível organizacional foram descritas da seguinte forma: a sigla **G** corresponde aos entrevistados de **nível gerencial**, a sigla **MF** aos entrevistados de **nível médio e fundamental**, a sigla **S** aos entrevistados de **nível superior** e a de sigla de **T** aos entrevistados de **nível técnico**.

Após a coleta dos dados, procedeu-se à análise de conteúdo em grade temática, que para DELLAGNELO e SILVA (2005), “busca inferir os significados que vão além das mensagens concretas”. Os dados foram agrupados em 18 categorias de análise, definidas por relevância de acordo com o objetivo proposto. Essa categorização propiciou uma avaliação profunda e detalhada das entrevistas, evidenciando a essência dos conteúdos a serem mencionados na análise dos resultados.

4. BREVE CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A instituição utilizada como campo de pesquisa é um hospital filantrópico, no estado do Espírito Santo, parte integrante de um grupo composto também por uma escola de ensino superior, o hospital-escola, um hospital filial, o serviço funerário e o plano de saúde próprio.

Por se tratar de um hospital sem fins lucrativos, possui uma estrutura de gestão composta por membros voluntários vinculados à Instituição, sendo que estes são selecionados através de influência social, econômica ou política. O ápice do organograma é constituído por uma forte hierarquia formada por um Mantenedor, Superintendente, Diretor Geral, Diretor Clínico e Diretor Técnico e o Administrador Hospitalar.

A cada quatro anos é eleita uma nova “Mesa Diretora”, assim como o Mantenedor, através dos votos dos membros do Conselho, sendo este o cargo de maior poder, responsável pelas decisões, pela integração dos diretores e pela política de financiamento. Os diretores também são selecionados através da “Mesa Diretora” composta por vários membros da entidade. O corpo gerencial é constituído por coordenadores, gerentes e sub-gerentes. Todos estes possuem poder de decisão dentro da organização, devendo, porém, respeitar a hierarquia citada, uma vez que os principais processos decisórios são de responsabilidade do Conselho e dos membros que compõem a Mesa Diretora.

O hospital conta com a parceria de entidades públicas e outros órgãos não governamentais para sua manutenção. Por se tratar de um hospital-escola possui também uma dinâmica diferenciada devido aos alunos internos, residentes e professores.

5. ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise dos depoimentos, foi possível identificar relações entre cultura, poder e controle. Tais relações apresentam-se entrelaçadas em aspectos complexos, demandando uma análise minuciosa das manifestações dos agentes entrevistados. Os resultados obtidos corroboram as proposições teóricas sobre as práticas organizacionais que evitam as relações pessoais entre os funcionários, conforme mostrado nos fragmentos a seguir:

“Não percebemos que a empresa tenha interesse em que os funcionários se conheçam, interajam, isso é individual de cada funcionário” (Compr 2 MF).

“O volume de trabalho é tão intenso que não existe tempo para socializações” (Enf – 4 S)

Os trechos acima reforçam os resultados de PAGÈS *et al.* (1987), em relação à utilização da individuação por parte das organizações como forma de diminuir a força coletiva dos membros, e demonstra que os instrumentos sutis de controle organizacional, promovem seja por meio da estrutura, seja por meio de outros mecanismos, a separação dos membros, que aos poucos, assimilam a necessidade de afastarem-se para “sobreviver” na vida organizacional.

Outro aspecto que torna claro o uso do poder para o controle comportamental, é a privação dos membros de informações sobre os planos futuros da organização. Desta forma, o indivíduo vive sempre sob incerteza e assim, comporta-se de modo a atender uma expectativa que ele não conhece. Isso pode ser observado no depoimento abaixo:

“Não sabemos exatamente quais os planos, a gente não tem acesso a nada, a gente só sabe de algum planejamento quando acontece. Não temos reunião para dizer o que vai acontecer, discutir questões é surpresa. Quando a gente vê, acontece ou ouve alguém falar” (At Amb – 1 MF).

Relacionando esta visão ao trabalho de PAGÈS *et al.* (1987), vemos que o poder se reforça através do controle das informações, ou seja, a incerteza é evitada ao nível dos diretores, mas todavia ocorre no nível operacional, o que demonstra a pouca importância atribuída ao processo de comunicação da organização. Esta afirmação é mais bem exemplificada pelo fragmento a seguir:

“O planejamento aqui é de forma unilateral, no nível operacional não existe participação na formulação dos processos de planejamento. Não há interesse organizacional nesse processo” (Enf – 4 S).

Outros mecanismos de controle são observados por meio da formação de uma cultura organizacional voltada aos interesses da organização. Os mecanismos ideológicos de controle tornam-se ocultos e consentidos. O discurso da direção vira discurso de todos, o que reafirma aspectos claros da abordagem da integração, encontrados em autores como DEAL e KENNEDY (1999) e SCHEIN (1985).

“Devemos dar o melhor de nós, pois somos todos parte da organização maior [...] cada um de nós deve se esforçar ao máximo para construir essa organização, que possui uma história linda e que é de todos nós, nós somos a organização e devemos manter viva sua história e seus propósitos” (5 G).

O trecho acima é composto dos princípios defendidos pelos autores da cultura organizacional e exemplifica as críticas feitas por AKTOUF (1996) acerca do papel que os administradores exercem na construção de um pensamento ideológico conjunto, preconizado por criar laços simbólicos entre o membro e a organização, que perde o caráter empregatício e constrói um caráter de objetivos compartilhados, facilitando, dessa maneira, o controle que para CARRIERI e LEITE DA SILVA (2006), a abordagem da cultura organizacional objetiva.

O fragmento de entrevista acima citado reforça que na busca pela adequação dos funcionários aos seus valores, as organizações promovem a desterritorialização (PAGÈS *et al.*, 1987) dos mesmos, criando discursos que se confundem com os da organização. Como pôde ser observado, a busca pela manutenção da história é uma preocupação do próprio funcionário, que assume para si a função de ‘auto-controlar-se’ pela organização.

O controle pela cultura, ideológico e sutil, mudou a visão tradicional da relação superior-subordinado: a ‘culpa’ pelo controle é do próprio subordinado e o superior é uma vítima da ação do subordinado, uma vez que este o obriga a controlá-lo. Pois:

“... quando o funcionário é ruim faz com que o coordenador, a chefia fique em cima, sendo um funcionário bom e responsável consegue ganhar a confiança do seu superior ...” (Secre – 3 MF).

Cabe ressaltar também, que na busca pelo controle, ou por membros mais controláveis, as organizações criam padrões de funcionários ideais buscados e valorizados. Assim, tipifica-se o funcionário ideal, que quase sempre é aquele que menos resistência apresenta ao controle. O tipo ideal de funcionário descrito por um dos gerentes entrevistados ilustra esta afirmativa:

“Eu gosto dos [funcionários] atrevidos, porque eu sei o que eles estão pensando. A gente tem funcionários calados, que na sua frente não questiona, não fala nada, mas nas costas ele já age de forma diferente” (5 G).

Saber o que o funcionário está pensando é um instrumento de controle, onde os menos ‘receptivos à cultura organizacional’ são tidos como ameaças à boa integração da organização e precisam ser “extraídos do cesto antes que contaminem as demais maçãs”. Os novos mecanismos de controle culturais e ideológicos tornam esse discurso politicamente correto e aceito por todos. Ele é reproduzido como uma verdade necessária pelos membros da organização, conforme observado por SILVA (2003). O depoimento abaixo, reforça essa análise:

“Muitos de nós sentimos dificuldade de aceitar ..., mas logo vimos que seria ...melhor, quem não se adaptou a empresa teve que demitir” (Tec Enf – 3 T).

O simbolismo contido nas demissões dos não-adaptáveis reproduz uma verdade em que todos devem ser submissos à cultura maior da empresa e entregues aos seus meios de exercício do poder.

As novas formas de controle utilizam-se do discurso do chefe-líder para obter a simpatia e aceitação de todos, Assim, conforme mostra SILVA (2003) a prática do “punho de ferro em luva de pelica”, colabora para que, embora mais rígidos, os mecanismos de controle apareçam revestidos de uma sutileza de discurso em que são justificados todos os atos da organização, uma vez que, esta sabe o que é melhor para o funcionário. Isso pode ser observado no fragmento abaixo:

“Existe controle sim, porque às vezes não pode soltar a rédea, senão você acaba desestruturando toda uma equipe, a nossa gerência é muito rígida, mas, o que puder está fazendo relacionando para está ajudando o profissional ela faz ...” (Enc – 2 MF).

O novo papel do líder é ser, como demonstra AKTOUF (1996), um catalisador da “cultura organizacional”, criando, por meio de heróis, crenças e valores, verdades absolutas que moldam, por meio do poder o comportamento dos membros.

A lógica do exercício do poder através da cultura traz consigo uma submissão gradual do comportamento do funcionário uma vez que os variados mecanismos, como a individualização, a desterritorialização (PAGÈS *et al.*, 1987) e o controle através da liderança (SILVA, 2003), moldam de forma sutil os padrões tidos como verdadeiros dentro das organizações. Assim, como percebido no depoimento a seguir, os membros, embora questionem, não encontram espaços para a fuga de tal controle:

“Tivemos resistência para aceitar..., mas nós não temos poder para falar ... Com o passar do tempo a gente teve que concordar, querendo ou não” (Compr 2 MF).

Desse modo, caminha o controle comportamental dentro das organizações, tendo como base o poder exercido através da “cultura organizacional”, na qual o questionamento dá espaço à aceitação e ao reforço da lógica dominante.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo de discutir a utilização de mecanismos, sutis e consentidos, de submissão dos membros às organizações por meio da instrumentalização de aspectos culturais observou-se evidências empíricas dos elementos destacados na discussão teórica. O uso dos valores, crenças e histórias surgiu relacionado a um controle não perceptível para os membros organizacionais, neste ponto são evidenciados elementos de gerenciamento da cultura organizacional encontrados nos autores DEAL; KENNEDY (1999); SCHEIN (1985); FLEURY (1989) e que vão aos poucos, moldando o comportamento dos membros organizacionais (PAGÈS *et al.*,1987; ALCAPADINI; ALMEIDA, 2000).

Outro aspecto observado é o uso do poder sutil, com seus mecanismos de controle implícitos numa rede que permeia aspectos psicológicos e comportamentais, configurando-se num discurso em que não mais caracteriza o controle do chefe presente, mas transfere para o funcionário a responsabilidade de auto controlar-se e de controlar o outro, o que reafirma as proposições de FOUCAULT (2003) e ALCAPADINI; ALMEIDA (2000), sobre a discussão dos efeitos do poder não declarado.

De maneira ampla, os dados aqui apresentados, vão ao encontro das proposições teóricas apresentadas de que as organizações utilizam a cultura para o exercício do poder sobre o comportamento de seus membros (CARRIERI e LEITE-DA-SILVA; 2006; SILVA; 2003), isto surgiu inclusive em manifestações de respondentes que justificam esse uso como necessário ao bem da organização, assim podemos perceber que os elementos de gerenciamento da cultura organizacional são absorvidos e propagados pelos membros das organizações, criando ideologias que facilitam o controle dos mesmos (PAGÈS *et al*; 1987; SEGNINI; 1996).

Por fim, sugere-se outros estudos que objetivem explicar tais mecanismos de controle comportamental do ponto de vista das organizações. A partir dessa ótica o foco iria para a compreensão dos processos pelos quais elas incorporam tais práticas em seus processos formais e informais de planejamento e como tais práticas têm influenciado a atuação dos gestores em suas relações com os membros organizacionais.

REFERÊNCIAS:

- AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996. p..10-25.
- ALCAPADINI, R; ALMEIDA, A. O. O feitiço inclui o feiticeiro: uma análise sobre a implementação de um escritório aberto. In: **Encontro Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração**. 24, 2000, Florianópolis: ANPAD, 2000.
- CANÇADO, V. L.; TANURE, B. Fusões e aquisições: aprendendo com a experiência brasileira. **Revista de administração de empresas**. v. 45, n. 2, p. 10-22, 2005.
- CARRIERI, Alexandre de Pádua; LEITE-DA-SILVA, Alfredo Rodrigues. Cultura Organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 51-75.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allan A. **The new corporate cultures: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering**. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1999. p. 1-18.
- DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. DA. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- FLEURY, Maria Tereza Leme, Cultura organizacional: os modismos, as pesquisas as intervenções: uma discussão metodológica, **Revista de Administração**, São Paulo V.24, n.1)p. 3-9, ,1989.

FONSECA, A. C. P. D. Percepções de incerteza em um sistema de planejamento e controle: um estudo comparativo Brasil – Inglaterra. **Revista de Administração Contemporânea**. v. 3, n. 3, p. 57-80, 1999.

FOUCAULT, M. Genealogia e poder. In Machado R. (org.) **Microfísica do poder**. 18 ed. São Paulo: Graal, 2003. O. 166-177.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1989, p. 1-13.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./Abr.1995: 57-63.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In Caldas, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v.2, p. 260 -289.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity os organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, 1983, v. 14, n.1, p. 75-89.

HOFSTEDE, G.; BOND, M. H. The confucius connection: from cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, v. 16, n. 4, p. 5-21, Spring 1988.

MEYERSON, D. E.; MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. **Journal of management studies**, Oxford, v. 24, n. 6, p. 623-647, nov. 1987.

MOTTA, F. C. Prestes. Controle Social das Organizações. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro: 19(3): 11-25, Jul/Set. 1979.

PAGÈS, Max et al. As práticas de poder na gestão de Recursos Humanos._____. **O poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987. p. 97-141

SCHEIN, Edgard. **Organization cultures and leardship: a dynamic view**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 1-26; 70-96.

SEGNINI, Liliana Rolfesen Petrilli. Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords). **Cultura e poder nas organizações**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 89-112.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: 37(4): 797-816, Jul/Ago. 2003.