Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas*

Rosimeri Carvalho da Silva**

SUMÁRIO: 1. Introdução; 2. Controle organizacional: definição e evolução; 3. Modos de controle; 4. Cultura e controle; 5. Punho de ferro em luva de pelica: o papel da liderança; 6. Considerações finais.

SUMMARY: 1. Introduction; 2. Organizational control: definition and development; 3. Forms of control; 4. Culture and control; 5. Strong hand with kid gloves: the role of leadership; 6. Concluding remarks.

PALAVRAS-CHAVE: controle organizacional; cultura; liderança; mudança.

KEY WORDS: organizational control; culture; leadership; change.

Este artigo discute as transformações do controle organizacional nas organizações contemporâneas, sua relação com a cultura e seu impacto sobre o papel da liderança. A tese central afirma que o controle organizacional acentua atualmente a utilização de mecanismos normativos, dando uma grande ênfase à cultura e ao compartilhamento de uma visão de mundo dominante. Essa ênfase, no entanto, não exclui, ao contrário, oferece suporte para um acirramento dos controles centralizadores representados pelo modo burocrático, em grande parte inseridos nas novas tecnologias de informação e gestão, que permitem uma vigilância a distância. Esse punho de ferro em luva de pelica, em que se transformou o controle organizacional nas organizações atuais, opera e necessita de uma transformação no papel da liderança. A liderança passa a representar um "retorno ao carisma", personalizando as estruturas de legitimação (Courpasson, 2000a).

---

* Artigo recebido em nov. 2002 e aceito em maio 2003.

** Professora adjunta do Departamento de Ciências Administrativas no Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. Doutora pela École de Hautes Études Commerciales — HEC-França. E-mail: rosimeri@vetorialnet.com.br.

Organizational control, culture and leadership: development, transformations and perspectives

This study discusses organizational control in contemporary organizations: its transformations, its relation with culture and its impact on the role of leadership. The central thesis is that organizational control emphasizes the use of normative mechanisms, stressing on culture and the sharing of dominant values. Such an emphasis, however, does not exclude but aggravates the centralizing mechanisms of bureaucratic control, found, to a large extent, in the new information and management technologies, which allow long distance monitoring. This "strong hand with kid gloves" that characterizes organizational control exerts and requires a transformation on the role of leadership, representing a "return to charisma", an embodiment of the legitimization structures (Courpasson, 2000a).

1. Introdução

A literatura tem enfatizado nas últimas duas décadas as grandes transformações pelas quais vêm passando as organizações. A utilização de novas técnicas de gestão parece ter trazido algumas mudanças que se contrapõem às formas organizacionais clássicas (Motta, Vasconcelos & Wood Jr., 1995). Algumas dessas mudanças são citadas por Dawson e Webb (1989): redefinição na estrutura interna de poder, maior utilização de subcontratados, redução do número de funcionários na produção, redução do número de transações internas e maior flexibilidade dos trabalhadores e gerentes. Grey e Garsten (2001), por sua vez, apontam as seguintes características das organizações pós-burocráticas: redução dos níveis da hierarquia formal, mais ênfase na flexibilidade do que no seguimento de regras e a criação de fronteiras mais permeáveis entre o exterior e o interior das organizações. Grande parte da literatura que aborda de alguma forma essas transformações parece compreendê-las como a superação do modelo burocrático até então dominante. A consideração dessas mudanças é importante para o estudo do controle organizacional, mesmo se a avaliação do impacto das mudanças sobre o controle é percebida de forma diferente pelos estudiosos. Alguns concluem que os controles são abrandados e que há um aumento da autonomia, outros indicam um reforço dos controles através da utilização de mecanismos mais sutis.

Desde pelo menos o final da década de 1980, quando livros como o de Peters e Waterman (1982) e o de Deal e Kennedy (1982) começaram a se transformar em sucesso entre os executivos, autores apontam para a diminuição do controle burocrático, quando não para a morte da burocracia. Aktouf (1996:15) resume o que chamou de questionamento da administração iniciado na década de 1980:

> Um dos primeiros recursos emblemáticos utilizados neste questionamento da administração tradicional é o da "cultura da empresa". Comum a todas as primeiras tentativas de compreender o "modelo" japonês, este conceito conheceu, na corrente dominante da *corporate culture*, um destino cujo impulso e tom foram dados, em especial, com o famoso *In Search of Excellence* de Peters e Waterman. Eis uma nova noção de administração pela qual convidamos o administrador a se transformar em herói criador de mitos e de valores, catalisador da eclosão de símbolos em torno dos quais, entusiasmadas e exaltadas, as massas laboriosas se mobilizariam para a produtividade e para a *performance* sustentadas (...).

Na perspectiva da nova administração, que os autores citados por Aktouf preconizam, a nova organização aboliria os controles rígidos, as altas hierarquias, os horários inflexíveis, as normas, a papelada, os registros e, em torno de um conjunto de valores compartilhados, representados na missão (escrita) da empresa, mobilizaria seu contingente de trabalhadores para, devido à crescente necessidade de aumento de produtividade, de pressão dos custos, de novos patamares de concorrência, superar os conflitos de interesses e vencer a guerra do mercado.

Nossas pesquisas, e as de outros autores (Pagès et al., 1987; Barker, 1993; Dawson & Webb, 1989) descrevem as mudanças no controle em organizações que passam a enfatizar bem mais aspectos ideacionais, construindo o processo de disciplinarização (Silva & Alcadipani, 2001) através da elaboração de um discurso de participação que constrói a "verdade" da organização. Jermier (1998:236) afirma que há razões para acreditar que nós entramos numa era na qual as formas de controle usadas são mais insidiosas e malcompreendidas e que as mudanças tecnológicas e as inovações gerenciais recebem muita atenção porque mascaram o controle na retórica da emancipação parecendo, assim, mais humanas.

Willmott (1993:541) argumenta ainda que "sob o disfarce de dar mais autonomia aos indivíduos do que organizações governadas por regras burocráticas, a cultura corporativa ameaça promover um novo, hipermoderno, neoautoritarismo o qual é, potencialmente, mais insidioso e sinistro do que seu predecessor burocrático". Outros autores não vêem uma inteira mudança nos modos de fiscalização de um controle burocrático para um cultural, mas uma transformação na qual as atuais estratégias não representam o oposto do governo burocrático e que a autoridade legítima perpetua-se pela incorporação de práticas mais suaves articulando-as com as burocráticas (Courpasson, 2000a).

Neste artigo, as transformações do controle organizacional nas organizações contemporâneas, sua relação com a cultura e o impacto sobre o papel da liderança são discutidos. A tese central afirma, a partir de nossas pesquisas e dos estudos publicados sobre o tema, que o controle organizacional acentua atualmente a utilização de mecanismos normativos, dando uma grande ênfase à cultura e ao compartilhamento de uma visão de mundo dominante. Essa ênfase, no

entanto, não exclui, ao contrário, oferece suporte para um acirramento dos controles centralizadores representados pelo modo burocrático em grande parte inseridos nas novas tecnologias de informação e gestão, que permitem uma vigilância a distância. Esse punho de ferro em luva de pelica (nós tomamos emprestada a expressão de Jermier, 1998) em que se transformou o controle organizacional nas organizações atuais opera e necessita de uma transformação no papel da liderança. A liderança passa a representar um "retorno ao carisma", personalizando as estruturas de legitimação (Courpasson, 2000a) e construindo para e com os atores organizacionais uma visão de mundo que justifica as ações gerenciais, principalmente, pelas ameaças externas. A principal arma da liderança frente a esta nova configuração do controle organizacional passa a ser o "discurso" que informa, transmite os valores, fornece as interpretações e os *scripts* (Grey & Garsten, 2001) da organização.

Na primeira parte do artigo discutiremos a definição e os modos de controle. Em seguida, a cultura e sua relação com o controle. Na última parte abordaremos as transformações do papel da liderança e concluiremos com algumas pistas de pesquisa e considerações finais.

2. Controle organizacional: definição e evolução

Como um dos conceitos centrais da análise organizacional, o controle foi definido e conceituado por diversos autores (Anthony, 1988; Tannenbaum, 1968; Etzioni, 1965). Esses autores, com algumas diferenças específicas, compreendem o controle como o processo pelo qual o comportamento de pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações (Tannenbaum, 1968). Embora grande parte da literatura convencional sobre controle enfatize sua dimensão técnica, o conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder no sentido de que pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro e reflete os interesses presentes na organização assim como as posições dominantes capazes de impor concepções da realidade (Warhurst, 1998).

Alguns autores refletiram sobre a definição de controle e conseguiram incorporar esta dimensão política. Assim, Chiapelo (1994) e Dermer (1988) definem o controle com relação à ordem. Chiapelo (1994:157) o define como uma "influência criadora de ordem". Sua definição apóia-se nos trabalhos de Lebas (1980), onde o resultado do controle é compreendido como a redução do grau de liberdade das pessoas.

Com base nesses trabalhos e no de Crozier e Friedberg (1977), numa tentativa de ampliar o conceito, neste artigo o controle é definido como um processo de busca de redução da incerteza (Silva, 1999). O grau de liberdade do qual fala Lebas é aproximado do conceito de margem de liberdade de Crozier e Friedberg (1977). Esses autores construíram uma teoria segundo a qual a organização é um "construto humano" ou "um conjunto humano estruturado" (Bernoux,

1985:138). Esse conjunto é estruturado pela interação dos atores que gozam de uma margem de liberdade, que é o seu recurso de poder e que, quando utilizada, cria zonas de incerteza nas organizações. O controle busca reduzir essas zonas de incerteza atuando não somente sobre o comportamento, como compreendido pelos autores clássicos, mas sobre toda a gama de aspectos que possam influenciar o grau de incerteza existente, percebido por diversos autores como crescente nas organizações contemporâneas. Assim, Solé (1996:625) indica como característica do tomador de decisão moderno a vontade de dominar (*maîtriser*) o mundo e, ainda, que "querer dominar o mundo, significa estar convencido que se pode (capacidade) e que se deve (imperativo), controlá-lo". Para Solé a busca do domínio ocorre sobre o outro, assim como sobre o tempo, a natureza, o espaço, a técnica e o próprio indivíduo. O autor frisa que esse desejo de domínio do mundo não é uma característica exclusiva dos dirigentes de empresas, mas caracteriza o "ser no mundo" moderno. Aplicando essa noção aos *experts* que auxiliam a tomada de decisão, Solé (1996:626) questiona a idéia que eles têm de seus papéis que procede da seguinte crença: "mais conhecimento, mais saber, mais informação = *menor incerteza* = redução de riscos = melhor decisão = maior domínio (da situação, do projeto, da estratégia)" (grifo nosso). Essa busca de redução da incerteza pode ser efetuada de maneiras diversas nas organizações, sendo conhecidas pelo estudo dos modos de controle que discutiremos na próxima parte do artigo.

Embora a visão de Crozier e Friedberg possa levar à crença de que as organizações são governadas informalmente por uma "micropolítica de jogos através de múltiplas negociações descentralizadas referentes ao poder" (Courpasson, 2000a), concordamos com a análise de Courpasson que considera a perspectiva weberiana da dominação nas organizações e que percebe um acréscimo na centralização do poder através do que o autor chama de *soft* burocracia. Assim, embora o controle, seja qual for o modo utilizado, jamais possa ser total e os atores gozem de espaços de liberdade e atuem como sujeitos na construção da organização e de seus esquemas de poder, a estrutura de dominação nas organizações atua constrangendo a ação dos indivíduos. Isso nos parece ainda mais acentuado nas organizações atuais, pois, segundo Courpasson (2000a:156):

> *power games are less easy in organizations where the neighbor is a competitor for survival, where working teams are temporary, where mobility is institutionalized and diminishes possible interpersonal trust, and where latent threats are hanging over people.*

Já foi evidenciado e discutido por muitos autores que o controle assume modos diferentes em épocas diferentes e que, embora vários mecanismos estejam presentes em um mesmo período dentro das organizações, alguns predom-

inam momentaneamente. Na próxima seção discutiremos alguns dos modos de controle e a evolução que os autores percebem ao longo da história.

3. Modos de controle

A literatura especializada apresenta diversas tipologias sobre os modos de controle organizacionais. Chiapelo (1994) faz um esforço de organização da literatura através do estudo minucioso de um grande número de obras. Perrow (1986), por exemplo, distingue três tipos de controle: direto e completamente intrusivo (*obstrusive*); burocrático, menos intrusivo; e o controle das premissas cognitivas, considerado pelo autor completamente não-intrusivo. Outra conhecida discussão sobre modos de controle ligados a tipos organizacionais é aquela elaborada por Etzioni, que pode ser observada no quadro a seguir. Nesta tipologia, o autor destaca o principal alvo do controle utilizado por tipo de organização e a base de engajamento dos atores. Assim, podemos perceber que as organizações totais visam ao corpo físico para o controle e que a base de engajamento é coercitiva. Nas organizações econômicas o alvo é o comportamento e a base de engajamento é o cálculo. Este é o tipo mais próximo do que adotamos neste estudo como controle burocrático. Por fim, as organizações ideológicas utilizam a identificação como base do engajamento e tentam controlar a visão de mundo dos atores. Este tipo se aproxima do que chamamos aqui de controle cultural ou normativo.

Tipologia das organizações e mecanismos de controle

Tipo de organização	Alvo do controle	Base do engajamento	Protótipo das organizações	Meios de controle	Exemplos
Total	Corpo físico	Coercitivo	Prisões Asilos	Força Ameaças Sanções	Demissões
Econômica	Comportamento	Cálculo	Negócios Burocráticas	Prêmios Supervisão Regras Tecnologia	Pagamento por peça Promoção Comissão

Ideológica	Visão do mundo	Identificação	Política Religiosa	Objetivos atrativos Persuasão Sentido de participação Redução da incerteza	Visão da administração Propaganda

Fonte: Hatch, 1997.

Uma terceira tipologia bastante divulgada é a de Ouchi (1979, 1980) que identifica os controles pelo mercado, burocrático e pelo clã, que controlariam respectivamente resultados, comportamentos e símbolos. Ele tinha primeiramente demonstrado que existem dois modos básicos de controle: o de resultados, baseado na mensuração dos resultados, e o de comportamento, baseado na vigilância pessoal (Ouchi & Maguire, 1975; Das, 1989).

Mintzberg (1982) identifica fundamentalmente três tipos de mecanismos de coordenação e controle: a supervisão direta, a padronização (comportamento, resultados e habilidades) e o ajustamento mútuo. Em estudo mais recente (Mintzberg, 1990) o autor apresenta outros dois tipos organizacionais, além dos cinco que já constituíam sua tipologia, as organizações missionária e política. A primeira utilizando o mecanismo de padronização das normas e a segunda os jogos de poder informais para o controle.

Embora as organizações empreguem um "*mix* de controle", utilizando ao mesmo tempo diversos modos de controle descritos na literatura, de acordo com Jermier (1998) diversos estudiosos argumentam que certas estratégias são predominantes em determinados períodos históricos. De uma maneira geral, como discutem Barley e Kunda (1992) os autores do controle concordam com uma evolução que começa nos modos mais coercitivos e diretos, passando pelo controle burocrático e chegando mais recentemente a modos normativos de controle. Embora Barley e Kunda (1992) não discordem da predominância do controle normativo, no período atual, através da disseminação das idéias de cultura e qualidade, eles procuram demonstrar que a análise dos dados históricos mostra uma alternância entre os discursos racional e normativo do controle.

Recentemente Solé e Fiol (1999) examinaram os fundamentos do controle de gestão a partir da teoria "simoniana" que, segundo eles, está fundamentada na premissa filosófica da distinção entre fatos e valores, postulado maior do positivismo lógico. Os autores concluem com três concepções do controle de gestão: convergência de resultados individuais, que corresponde à gestão pelos fatos; convergência de valores comuns, que remete à gestão por valores; e a convergência de objetivos, que reconhece e considera essas duas lógicas, mas não faz nem a soma, nem a síntese, articulando-as em uma

relação dialética. Nas tipologias habituais de controle, podemos aproximar o controle burocrático da gestão pelos fatos e o controle cultural da gestão por valores.

O controle burocrático foi intensamente analisado pelos estudiosos da teoria organizacional. Os mecanismos de controle da burocracia podem ser compreendidos através de suas características, tais como descritas por Max Weber (1991), já que, segundo Mintzberg (1990), o controle seria o centro e a obsessão desse tipo de organização. O controle burocrático é exercido através de regras, procedimentos, divisão formal do trabalho, hierarquia e estrutura formal da organização. A base de engajamento dos indivíduos nesse tipo de organização é o cálculo, contrastando com a identificação que serve de base para organizações ideológicas que utilizam a visão de mundo dos membros organizacionais como o alvo do controle.

As organizações ideológicas utilizam menos o controle pela autoridade formal e mais a internalização de valores (Martin, 1998). O comportamento dos atores é controlado através de um sistema de valores compartilhados, metas e tradições (Maguire, 1999). De acordo com Martin (1998:432) há um desacordo entre os pesquisadores

> *about the desirability of normative forms of control. Some praise the harmony, loyalty, and productivity that are seen to issue from value congruence (e.g., Ouchi, 1980; Schein, 1985), while others argue that normative control strategies, in spite of their apparent emphasis on more egalitarian, participative ways of doing business, are in fact dangerously effective ways of asserting and enforcing managerial control of employees' behavior through cooptation and false consciousness (e.g., Van Maanen and Barley, 1984; Tompkins and Cheney, 1985; Calas and Smircich, 1987; Alvesson and Berg, 1992).*

Deste modo, podemos perceber duas grandes formas de redução da incerteza. A forma burocrática, que age diretamente sobre o comportamento através de regras, hierarquias e divisão do trabalho, e a normativa, que agirá mais sobre os símbolos numa tentativa de influenciar mais diretamente a visão de mundo dos atores e amenizar a atuação controladora mais intrusiva da burocracia. Como já foi destacado por outros autores (Jermier, 1998; Das, 1989), as organizações não utilizam uma ou outra forma de controle, mas um *mix* ou um *patchwork*. Assim, nós vamos encontrar como mecanismo importante o controle realizado pela tecnologia atualmente, principalmente a tecnologia da informação. Embora reconheçamos a importância de um estudo que priorize esse mecanismo de controle, consideraremos neste artigo que a tecnologia traz regras que podemos identificar com as burocráticas. Apesar dessa identificação, devemos reconhecer que a pressão dessas regras acontece de forma diferente, principalmente se considerarmos que burlar as em-

butidas na tecnologia é consideravelmente mais difícil para os atores organizacionais que sofrem o controle do que burlar as burocráticas.

4. Cultura e controle

O conceito de cultura originário da antropologia (Cuche, 1996; Dupuis, 1990; Geertz, 1989; Allaire e Firsirotu, 1988; Elias, 1973; Charbonnier, 1961) é utilizado nos estudos organizacionais há algum tempo, já estando presente na obra de Elliot Jacques nos anos 1940 e 50 (Wood Jr., 1999). Estudos organizacionais que utilizam conceitos das ciências sociais permitiram uma compreensão mais ampla das organizações do que aquela predominante no paradigma modernista (Hatch, 1997), onde elas são interpretadas como sistemas racionais de produção de bens e serviços. Nesse sentido a utilização do conceito de cultura permite o aprofundamento da compreensão das organizações que segundo Enriquez (1991:141) conhecem uma nova mudança, transformando-se

> de uma parte, em instituições; de outra parte, em conseqüência desta transformação na direção da forma institucional, em sistemas ao mesmo tempo culturais, simbólicos e imaginários. Elas se transformam assim em lugares onde o trabalho bem-feito tende a provir de uma ideologia proclamada e compartilhada e de processos de idealização empregados.

A aplicação desse conceito às analises organizacionais deu origem a uma grande diversidade de estudos (Smircich, 1983; Allaire e Firsirotu, 1988) que utilizam perspectivas epistemológicas e níveis de análise diferentes. Uma das classificações utilizadas para sistematizar esses estudos destaca a escola simbólica, para a qual a cultura seria um sistema de significações e de símbolos coletivos. Essa escola utiliza os escritos e conceitos de Clifford Geertz e recebe influências de Parsons sobre a existência de um domínio cultural simbólico distinto e de Weber sobre o ponto de vista interpretativo, mas também de Schutz, Husserl e Mead (Allaire e Firsirotu, 1988). Geertz (1989:15) discute a centralidade da cultura para a antropologia e expõe seu conceito:

> O conceito de cultura que sustento (...) é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal suspenso na teia de significados que ele mesmo teceu, eu assumo a cultura como sendo esta teia e sua análise; então, não como uma ciência experimental à procura de leis, mas como uma ciência interpretativa, à procura do significado (...).

Nesse sentido, de acordo com Brown (apud Allaire & Firsirotu, 1988), as realidades organizacionais são criadas intersubjetivamente e elaboradas no curso de um processo de interações simbólicas. Esse modo de pensar a cultura é demonstrado também pelos trabalhos de Sahlins, na obra onde faz a crítica da idéia de elaboração das culturas humanas "sobre a base da atividade prática e do interesse utilitário". À razão prática, para a qual a cultura "é um precipitado de atividade racional de indivíduos agindo em função de seus interesses", Sahlins (1980:7) opõe uma razão simbólica que vê:

> Como qualidade distintiva do homem não o fato de que deve viver em um mundo material, condição que compartilha com todos os organismos, mas o fato de que vive conforme um esquema significante que ele mesmo forjou, no que é único. Em conseqüência, ele vê como qualidade decisiva da cultura — a qual confere a cada modo de vida as propriedades que o caracterizam — não o fato de que esta cultura deve se conformar a limitações materiais, mas que isto se produz seguindo um esquema simbólico determinado que não é jamais o único possível. Pode-se dizer que é a cultura que constitui a utilidade.

A interpretação de Sahlins sobre a cultura converge com o pensamento de Berger e Luckmann (1996), onde a relação indivíduo-sociedade exprime primeiro um conjunto de valores considerados naturais ou evidentes (*allant de soi*), um estoque de conhecimentos objetivados comuns a uma coletividade. Essa visão de Berger e Luckmann parece complementar a distinção que faz Sahlins entre estruturas prescritivas e estruturas performativas, onde a segunda é compreendida como determinada pelas ações dos indivíduos. Essa complementaridade reside no fato de que as estruturas, sendo prescritivas, apresentam um conjunto de valores evidentes, ou seja, valores que não se apresentam como tais aos indivíduos, dos quais eles não necessitam tomar consciência a cada situação vivida, mas que estão presentes em todas as situações. São representações não-conscientes que se faz do mundo e sobre as quais repousam os julgamentos, as ações e os modos de apreender o mundo. A fim de destacar o aspecto evidente (*allant de soi, taken for granted*) dessas representações, com base em Thévenet (1993), define-se cultura, neste artigo, como um conjunto de evidências compartilhadas no seio da organização, construído ao longo de sua história.

Essas evidências são compreendidas no sentido apresentado pelos dicionários: "caráter do que se impõe ao espírito com tal força que não há necessidade de nenhuma outra prova para se conhecer a verdade, a realidade" (Robert, 1993:845).

Elias, explicando a gênese das noções de civilização e cultura na Alemanha, França e Inglaterra, diz que essas palavras parecem com aquelas que

surgem em grupos limitados e que são carregadas de sentido para os iniciados, e que, mesmo se essas noções nasceram em sociedades e não em pequenos grupos, elas compartilham com as palavras específicas sua característica principal: "elas emanam de homens e se dirigem em primeiro lugar a homens de uma mesma tradição e de uma mesma situação" (Elias, 1973:15).

Sempre falando das duas noções o autor comenta a apropriação que outros indivíduos, além daqueles que as empregaram em primeiro lugar, fazem até o ponto onde elas se transformam em palavras da moda, respondendo assim à necessidade de expressão de uma coletividade. Ele diz então do uso que faz um particular:

> Ele não sabe mais muito bem por que estas palavras possuem tal significado ou tal limitação, por que elas fundam tal nuance, ou tal possibilidade nova. Ele as usa, porque ele as toma por *evidências*, que ele aprendeu na sua mais tenra infância a considerar o mundo na perspectiva destas noções. O processo de sua gênese social pode ser esquecido há muito tempo, uma geração transmite à seguinte sem que o processo de modificação fique, na sua totalidade, presente a seu espírito, e elas se mantêm tanto tempo quanto o reflexo das experiências e situações passadas conserva um valor de atualidade, uma função na existência atual da sociedade, que as gerações que se sucedem são capazes de identificar no sentido das palavras suas próprias experiências (...) (destaque nosso).

É dessa forma que utilizamos aqui a expressão evidências. Embora algumas vezes a palavra seja utilizada para tentar demonstrar que algo é claro e óbvio para todos nós, gostaríamos de argumentar, com Freire, que o óbvio precisa ser discutido, o que equivale dizer que aquilo que normalmente consideramos óbvio é de fato aquilo para o que já não olhamos mais, sobre o que já não refletimos por estar de tal forma interiorizado por nosso espírito e institucionalizado na sociedade.

As evidências a que se refere Thévenet podem dizer respeito às percepções dos fenômenos ou aos modos de reagir às situações. Elas são construídas pelos atores ao longo da história da organização como respostas a certas situações consideradas problemáticas e começam a ser utilizadas como respostas corretas, como descrito por Berger e Luckmann (1996) no processo de sedimentação.

Assim, certos aspectos, procedimentos ou ações que serviram à organização em um dado momento são vistos como a fórmula a ser utilizada cada vez que uma situação similar se apresenta. Faz-se referência então àquilo que é visto como "dado", como "natural" e que guia as ações, as relações e as decisões na organização.

Vista dessa forma, a cultura é sempre controladora (Motta et al., 1995; Freitas, 1997; Wood Jr., 1999, Silva, 1999, 2000) e serve (à sociedade, ao

grupo, à organização) para reduzir a incerteza referente ao comportamento dos outros, ao tempo, ao futuro, à natureza etc. O destaque que fazemos aqui à cultura como modo de controle deve-se à compreensão de diversos autores quanto à evolução dos modos de controle nas organizações fundamentalmente associada ao discurso da qualidade e da participação (Barley & Kunda, 1992), mas também à crise de legitimidade do modelo burocrático (Tixier, 1988). Diante dessa crise, por exemplo, Tixier (1988:626) diz que "a legitimidade dos dirigentes e do sistema de autoridade se constrói então sobre um retorno ao carisma acompanhado por uma engenharia cultural como resposta à incerteza (...)".

Assim, a cultura é compreendida como uma forma mais suave de controle organizacional que seria adaptada às necessidades de flexibilidade e descentralização que as novas condições ambientais impõem às organizações. Um número considerável de autores considera que essas novas condições ambientais referem-se principalmente ao aumento da competição causado pela globalização, no entanto, outros fatores que uma análise institucional poderia deixar mais claros podem ser importantes, como o processo de democratização em algumas sociedades e as modificações de aspectos demográficos.

O trabalho de Barley e Kunda (1992) já havia demonstrado a existência de um discurso normativo do controle em outros períodos históricos, o que nos impede de pensar que os recursos simbólicos nas estratégias gerenciais sejam uma invenção recente. A própria burocracia pode ser compreendida como uma grande construtora de visão de mundo e de identidades. Nesse sentido, Perrow (1986:5) afirma: "*Bureaucracy is a tool, a social tool which legitimizes the control of numerous people by the very few, in spite of the formal look of democracy; and this control generates a social power, not regulated and not perceived*". A ênfase que os estudos sobre o controle põem hoje na cultura deve-se muito mais a uma tentativa gerencial de agir mais direta e propositalmente sobre os aspectos simbólicos, a fim de interferir na visão de mundo dos indivíduos. Ação cujos resultados não são sempre os previstos já foram suficientemente assinaladas pela literatura (Amado, 1988).

Da mesma forma que o controle normativo ou cultural já existia, os estudos têm reunido evidências de que o controle burocrático não desapareceu das organizações e de certa forma se fortaleceu com as novas técnicas de gestão. Assim, Courpasson (2000b) apresenta a análise de três organizações que indica que a dominação exercida ainda é amplamente baseada na burocracia. O autor, ao perguntar como são governadas as organizações flexíveis, chega à conclusão de que o "fenômeno mais significante nas três organizações que investigamos é a concentração do poder". Ele sugere que as estratégias de dominação utilizadas nessas organizações estão baseadas numa coerção suave: decisões inelutáveis, ameaças externas, necessidade de sobrevivência, indicadores gerenciais, competição entre as pessoas e aumento do arbítrio dos gestores locais referente a formas de repressão.

Machado-da-Silva e Dellagnelo (2000) também demonstram que as evidências de ruptura com o modelo burocrático de organizações são muito fracas. Através da análise de 34 artigos dos mais influentes periódicos da área, os autores constataram que nas três dimensões sob análise: estrutural, tecnológica e cultural, somente a tecnológica apresenta maior potencial de flexibilidade. A racionalidade instrumental ainda é predominante nas organizações descritas na literatura, o que faz os autores afirmarem que a consciência da ruptura ainda é mais forte do que sua vivência nas organizações.

Constatamos em pesquisa realizada (Silva, 1999, 2000) que diversas características do controle burocrático permanecem presentes na organização, mesmo quando o modelo adotado parece apresentar grande flexibilidade. Assim, variáveis como padronização, formalização e planejamento são consideradas mais presentes na organização do que no período anterior ao novo modelo "flexível". Isso não implica a negação de transformações importantes nas organizações atuais, por exemplo, a consideração dos conhecimentos presentes nos níveis hierárquicos mais baixos quando da formação dos planos convive com a sua maior utilização e formalização, além da centralização possibilitada pelos indicadores gerenciais. A organização do trabalho em grupos semi-autônomos é outro aspecto importante, embora Machado-da-Silva e Dellagnelo (2000) tenham evidenciado o caráter instrumental de tal mudança e Sewell (1998) e Barker (1993) demonstrem as perversões escondidas nesse modo de organização. A diminuição dos níveis hierárquicos e uma maior amplitude do controle também podem ser vistas como traços organizacionais que distinguem as organizações atuais. É a conjunção desses novos traços com a manutenção do modo de controle burocrático e, de certa forma, seu acirramento que formatam a atuação dos líderes cujo papel será fundamentalmente de, através do discurso, enunciar valores, interpretações, visões, que devem ser compartilhados e com isso legitimar o poder central.

5. Punho de ferro em luva de pelica: o papel da liderança

Uma vez que a cultura é um instrumento de controle e que as evoluções dos modelos de gestão, das formas organizacionais e das tecnologias de gestão vêm construindo novas formas de controle e novas configurações culturais, a liderança, como processo organizacional, acompanha essas transformações. Dessa forma, a atuação dos líderes nas organizações apelará a novos aspectos, destacadamente os simbólicos. É o que dizem Motta e outros (1995):

> De fato, os movimentos atuais de reorganização do trabalho, especialmente sob a palavra de ordem da qualidade, são significativos de certo "neofuncio-

> nalismo", que busca introduzir novas formas de dominação e controle social através da manipulação criativa de símbolos, ritos e outros elementos culturais.

Pagès e colaboradores (1987) já tinham enfatizado o domínio ideológico das organizações hipermodernas, identificando uma nova igreja, com fé, credos, mandamentos e processos de evangelização próprios. O avanço dos estudos organizacionais nos mostra que as organizações estão em constante processo de construção e reconstrução de sentidos e realidades, sendo consideradas, como o faz Hatch (apud Wood Jr., 1999), obras de ficção. O novo papel da liderança responde às características dessa "nova" organização e vai desempenhar uma atividade importante (mas não exclusiva) no processo de doutrinação e de construção e reconstrução do sentido.

Davel e Machado (2001:117) chamam o processo de construção de uma compreensão comum do mundo de ordenamento e explicam que

> se refere ao processo pelo qual o líder percebe que o mundo exterior não tem sentido imediato para as pessoas e que o ordenamento significativo de suas experiências emocionais pode conferir força e convicção à sua influência; entretanto, reciprocamente, esta influência se verifica efetivamente quando suas crenças, valores e atitudes vão encontrando reconhecimento nas pessoas e ressonância com o imaginário da organização e do grupo (...) Para que esse fenômeno ocorra, no entanto, é necessário que exista um processo de identificação com a figura do líder (...).

Os autores (Davel e Machado, 2001:118) apontam ainda para o perigo desse processo quando dizem que

> os seguidores podem sentir-se revitalizados, à medida que o seu eu se funde na identificação com o líder e que eles interagem cognitiva, emocional e politicamente com uma realidade psicossocial que lhes é oferecida e reconhecida como significativa. A identificação pode tornar-se uma espécie de captura conflituosa, mas também revigorante porque, pela identificação, o seguidor participa simbolicamente do poder do líder. Aquele que se identifica talvez creia que está capturando o outro, mas é ele que pode estar sendo capturado por um processo de despersonalização e pela nova categorização social tipificada e exigida pelo grupo.

Desempenhando esse novo papel, o gerente passa a ser o intermediário entre a organização e seus empregados, "liderar deixa de ser dominar, dirigir, comandar. Deixa também de ser exclusivamente planejar e controlar. Liderar passa a ser convencer e seduzir. Nas organizações contemporâneas, líderes tendem a tornar-se entidades essencialmente políticas, capazes de gerir imagens e significados e sobreviver em complexas redes de interesse" (Wood Jr., 1999:168).

Assim, o novo líder utilizará mais intensamente sua capacidade de comunicação para diversas atividades que consistem em: ratificar a ideologia da organização, "negociar" as metas e os indicadores, promover a unidade grupal ao mesmo tempo em que incentiva certa competição entre os grupos, enfim, traduzir para os grupos os acontecimentos segundo a ideologia da organização, ou seja, construir o mundo para/com seus "colaboradores". Logo, uma ênfase muito maior é posta sobre o que Fiol e Lebas (1999:72) chamam de exigências relacionais do nó organizacional onde opera o administrador. Para os autores o conceito de nó organizacional exprime melhor que o de posto ou cargo o que é solicitado ao administrador. Ele expressa "as múltiplas relações a entreter com os componentes de seu ambiente de trabalho, humanos (superior hierárquico, colaboradores, clientes etc.) ou não (conteúdo do trabalho, tempo, ação etc.)".

Grey e Garsten (2001), discutindo controle, confiança e pós-burocracia, argumentam que a capacidade de utilizar a linguagem da moda é uma ferramenta importante para a carreira do administrador e para a formação da identidade, mostrando que o novo papel do líder atua não somente no controle dos subordinados como no controle dos próprios gestores. O discurso gerencial estabeleceria não apenas uma linguagem comum, mas uma compreensão comum do mundo. Esses atos de linguagem forneceriam, além de um significado universal, uma noção de comunidade moral. A noção de cliente é vista de maneira interessante pelos autores como portadora da *rationale* para a imposição de significados e valores morais, num momento em que as organizações não conseguem mais fazê-lo. Assim, os autores concluem que o *script* fornece uma base comunicativa, normativa e uma identidade potencialmente valiosa.

Da mesma forma que a noção de cliente, outras noções vindas do exterior da organização desempenham um papel importante no processo de legitimação das estruturas de poder organizacionais e ocuparão um espaço significativo no discurso dos líderes. Entre elas está a noção de ameaça que atribui a forças externas, representadas pelo mercado, os problemas enfrentados pela organização que impõem certas atitudes aos gestores. Courpasson (2000b) diz que a organização pode utilizar o senso trágico da possibilidade do seu fim para legitimar suas decisões. O autor afirma que, mais do que os projetos de desenvolvimento, os governantes das organizações parecem querer compartilhar esse senso trágico através do desdobramento obstinado das políticas de comunicação. Mas esse processo envolve também a imagem da organização, diz Courpasson (2000b:279, grifo do autor):

> Mas a organização deve também aparecer como capaz de se defender, num combate coletivo contra a incerteza, sem o que ela poderia afundar coletivamente na renúncia. O interesse estratégico das inovações gerenciais

> é então objetivar, de modo endógeno aos olhos das pessoas, o poder do qual os governantes podem dispor, *apesar de tudo*, diante das ameaças. A mensagem é aproximadamente a seguinte: já que existem reformas, mudanças, é porque o combate não é absolutamente desesperado, é porque ainda resta uma ação possível em face das ameaças.

Assim, cabe aos gestores de nível médio ligar as ameaças externas às ações gerenciais e construir com seus subordinados a compreensão da necessidade de "salvar a própria pele". Apesar de Courpasson (2000b) destacar a adesão mais forte dos gestores intermediários ao processo de dominação em vigor, sua atuação não deixa de lhes impor sérios problemas, como o próprio autor destaca, chamando-a de aprendizagem da impotência, uma vez que o gestor deve, muitas vezes, dar sentido a decisões e ações centralizadas das quais ele conhece pouco ou nada e sobre as quais ele não tem ingerência.

6. Considerações finais

Discutimos neste artigo as transformações do controle organizacional diante das novas tecnologias de gestão e das novas formas organizacionais e sua relação com a cultura organizacional. Procuramos demonstrar, pela análise da literatura e de trabalhos empíricos realizados, que o controle passou por uma evolução nas últimas décadas que o fez priorizar formas mais sutis, notadamente aquelas cujos mecanismos procuram a disseminação e o compartilhamento de uma mesma visão de mundo, de um mesmo conjunto de evidências.

No entanto, a literatura procura demonstrar, por um lado, que essas transformações que podem ser observadas não caracterizam a superação do modo de controle burocrático e, por outro, não caracterizam um abrandamento do poder exercido sobre os atores organizacionais, mas o contrário. Apesar do modo de controle burocrático continuar presente nas organizações, as transformações já observadas forçam uma nova atuação dos líderes, transformando o seu papel.

Assim, os líderes passam a atuar fundamentalmente através da construção junto a seus subordinados de interpretações e visões de mundo que dão sentido às decisões e ações do poder centralizado. Esse novo papel em alguns momentos expõe os gerentes intermediários a situações que enfatizam sua impotência frente ao poder centralizado e suas decisões, como destacado por Courpasson (2000b).

Muitas questões ainda estão em aberto no que diz respeito ao controle organizacional, à cultura, à liderança e suas inter-relações. Gostaríamos de destacar algumas. Inicialmente o papel desempenhado pelas novas tecnologias da informação e pelas tecnologias que permitem a vigilância virtual ainda

representa um campo de investigação que pode trazer importantes contribuições aos estudos organizacionais. Pensamos, principalmente, na relação entre tecnologias da informação e certos aspectos do controle burocrático, como a formalização e a padronização. Mas pensamos também na utilização da tecnologia para a criação de um "panóptico virtual" que atualmente parece ser utilizado em organizações de diversos tipos e tamanhos.

Outro aspecto que pode ser alvo de investigação refere-se à adesão dos indivíduos às práticas e aos valores professados pelas organizações. Seriam a adesão e a obediência racionais como quer Courpasson? Notadamente, as relações com o individualismo como ideologia moderna que nos parecem importantes para a compreensão dos processos de consentimento e implicação que apóiam o desenvolvimento dessa tríade controle-cultura-liderança.

Por fim, parece-nos que uma investigação sobre os aspectos institucionais que sustentam as novas configurações do controle organizacional também poderia trazer contribuições à compreensão das transformações mais recentes.

Referências bibliográficas

AKTOUF, O. Le symbolisme et la "culture d'entreprise": des abus conceptuels aux leçons du terrain. In: CHANLAT, J.-F. *L'individu dans l'organisation*: *les dimensions oubliées*. Québec: PUL, Eska, 1990.

———. *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo: Atlas, 1996.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. Les théories de la culture organisationnelle. In: ABRAVANEL, H. et al. *La culture organisationnelle: aspects théorics, pratiques et méthodologiques*. Montréal: Gaëtan Morin, 1988.

AMADO, G. Cohesión organisationnelle et illusion collective. *Revue Française de Gestion*, p. 37-43, juin/juil./août 1988.

ANTHONY, R. N. *The management of control function*. Boston, Massachusets: The Harvard Business School Press, 1988.

BARKER, J. R. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, v. 38, p. 408-437, 1993.

BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Design and devotion: surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, v. 37, p. 363-399, 1992.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. *La construction sociale de la réalité*. Paris: Meridiens Klincksieck, 1996.

BERNOUX, P. *La sociologie des organisation*. Paris: Seuil, 1985.

CHARBONNIER, G. *Entretiens avec Claude Lévi-Strauss.* Paris: Union Générale d'Editions, 1961.

CHIAPELO, E. Les tipologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence: un essai d'organisation de la littérature. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, t. 2, v. 2, sept. 1994.

CLEGG, S. *Modern organizations — organizations studies in the postmodern world*. London: Sage, 1990.

———; HARDY, C. *Handbook das organizações.* São Paulo: Atlas, 1999.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination — power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, v. 21, n. 1, p. 141-161, 2000a.

———. *L'action contrainte — organizations liberals et domination*. Paris: PUF, 2000b.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil, 1977.

CUCHE, D. *La notion de culture dans les sciences sociales*. Paris: Editions La Découverte, 1996.

DAS, T. K. Organizational control: an evolutionary perspective. *Journal of Management Studies*, v. 26, n. 5, p. 459-475, Sept. 1989.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DAWSON, P.; WEBB, J. New production arrangements: the totally flexible cage? *Work, Employment & Society*, v. 3, n. 2, p. 221-238, 1989.

DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate cultures — the rituals of corporate life.* Reading: Addison-Wesley, 1982.

DERMER, J. Control and organizational order. *Accounting, Organizations and Society*, v. 13, n. 1, p. 25-36, 1988.

DUPUIS, J.-P. Anthropologie, culture et organisation — vers un modèle constructiviste. In: CHANLAT, J.-F. *L'individu dans l'organisation — les dimensions oubliées.* Québec: PUL, Eska, 1990.

ELIAS, N. *La civilisation des moeurs*. Paris: Calmann-Lévy, 1973.

ENRIQUEZ, E. Idéologie, idéalisation et efficacité. In: TESSIER, R.; TELLIER, Y. *Pouvoirs et cultures organisationnels*. Quebec: Presses de l'Université du Québec, 1991.

ETZIONI, A. Organizational control structure. In: MARCH, J. (Ed.). *Handbook of organizations*. Chicago: Rand Mcnally and Company, 1965.

FIOL, M.; LEBAS, M. Créer des situations de sens pour générer la performance: le doublé role du manager. In: COLLINS, L. *Questions de contrôle.* Paris: PUF, 1999.

———; SOLÉ, A. La double nature du contrôle de gestion. In: COLLINS, L. *Questions de contrôle*. Paris: PUF, 1999.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. P.; CALDAS, M. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, p. 293-304, 1997.

GEERTZ, C. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1989.

GIROUX, H.; LANDRY, S. Schools of thought in and against total quality. *Journal of Managerial Issues*, n. 10, p. 183-203, 1998.

GREY, C.; GARSTEN, C. Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, v. 22, n. 2, p. 229-249, 2001.

HATCH, M. J. *Organization theory — modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 1997.

JERMIER, J. Introduction: Critical perspectives on organizational control. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 235-256, June 1998.

LEBAS, M. Toward a theory of management control: organizational process, information economics, and behavioral approaches. *Cahier de Recherche*, n. 158, HEC-ISA, 1980.

MACHADO-DA-SILVA, C.; DELLAGNELO, E. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24, Florianópolis, 2000. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000. p. 1-15.

MAGUIRE, Stephen. The discourse of control. *Journal of Business Ethic*, v. 19, n. 1, p. 109-114, 1999.

MARTIN, J. An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, June 1998. (Special issue: Critical perspectives on organizational control).

MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Les Editions d'Organisation, 1982.

———. *Le management. Voyage au centre des organisations*. Paris: Editions d'Organisation, 1990.

MOTTA, F. P.; VASCONCELOS, I. F. F. G.; WOOD JR., T. O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. In: WOOD JR., T. *Mudança organizacional — aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, p. 119-151, 1995.

O'REILLY, C.; CHATMAN, J. Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, v. 18, p. 157-200, 1996.

OUCHI, W. A conceptual framework for the design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, v. 25, n. 9, Sept. 1979.

———. Markets, bureaucraties and clans. *Administrative Science Quarterly*, v. 25, Mar. 1980.

———; MAGUIRE, M. Organizational control: two functions. *Administrative Science Quarterly*, v. 20, Dec. 1975.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; DE GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações.* São Paulo: Atlas, 1987.

PERROW, C. *Complex organizations — a critical essay.* New York: McGraw Hill, 1986.

PETERS, T.; WATERMAN, R. *In search of excellence.* New York: Harper and Row, 1982.

ROBERT, P. (Ed.). *Le noveau petit Robert.* Paris: Dictionaires Le Robert, 1993.

SAHLINS, M. *Au cœur des sociétés — raison utilitaire et raison culturelle*. Paris: Gallimard, 1980.

SCHEIN, E. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Winter 1984.

SEWELL, G. The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, v. 43, n. 2, p. 397-428, 1998.

———; WILKINSON, B. "Someone to watch over me": surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, v. 26, n. 2, p. 271-289, 1992.

SILVA, R. *Les management de la qualité totale e les changements du controle organisationnel: le cas d'une usine siderurgique bresilienne.* Thèse (Doctorat) — École de Hautes Etudes Commerciales, France, 1999.

———; Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total: o caso da Siderúrgica Riograndense. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1, Curitiba, 2000. *Anais...* Curitiba: Cromos — Editora e Indústria Gráfica, 2000. v. 1, p. 1-15.

———; ALCADIPANI, R. "Manda quem pode, obedece quem tem juízo: a consolidação da disciplina através da participação na Siderúrgica Riograndense. In: ENANPAD, 25, Campinas, 2001. *Anais...* Campinas, Anpad, 2001.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, p. 339-358, 1983.

SOLÉ, A. La décision: production de possibles et d'impossibles. In: *Traité d'ergonomie. Ouvrage collectif*. Paris: Editions Octares Entreprises, 1996.

———; FIOL, M. La double nature du controle de gestion. In: COLLINS, Lionel. *Questions de contrôle.* Paris: PUF, 1999.

TANNENBAUM, A. S. *Control in organizations*. New York: McGraw-Hill, 1968.

THÉVENET, M. *La culture d'entreprise*. Paris: PUF, 1993.

———; J.-L., VACHETTE. *Culture et comportements.* Paris: Vuibert, 1994.

TIXIER, P.-E. Légitimité et modes de domination dans les organisations. *Sociologie du Travail*, n. 4, p. 615-629, 1988.

VAN MAANEN, J.; KUNDA, G. Real feelings: emotional expression and organizational culture. In: STAW, B.; CUMMINGS, L. (Eds.). *Research in organizational behaviour*, v. 11, p. 43-103, 1989.

WARHURST, C. Recognizing the possible: the organization and control of a socialist labor process. *Administrative Science Quarterly*, June 1998. (Special issue: Critical perspectives on organizational control).

WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília: UNB, 1991. t. 1.

WILKINSON, A.; MARCHINGTON, M.; GOODMAN, J. Total quality management and employee involvement. *Human Ressource Management Journal*, v. 2, n. 4, p. 1-20, Summer 1992.

WILLMOTT, H. Strength is ignorance; Slavery is freedom: managing culture in modern organizating. *Journal of Management Studies*, v. 30, n. 4, p. 515-552, 1993.

WOOD JR., T. Organizações de simbolismo intensivo. In: CALDAS, M.; WOOD JR., T. *Transformação e realidade organizacional — uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas, p. 198-214, 1999.