

V CBEO - Curitiba



V CONGRESSO BRASILEIRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS
Curitiba-PR - Brasil

REFLEXÕES SOBRE AS FORMAS DE CONTROLE GERENCIAL NAS ORGANIZAÇÕES: DO
CONTROLE FORMAL AO CONTROLE SUAVE

Magno Geraldo de Aquino (Universidade Federal de Minas Gerais) - magno-aquino@hotmail.com
Estudante de Doutorado em Administração no CEPEAD/UFMG, com formação em Psicologia e Mestre em Educação e Administração

Alice Gerlane Cardoso da Silva (Universidade Federal de Minas Gerais) - alicegerlane@hotmail.com
Estudante de Doutorado em Administração no CEPEAD/UFMG, Mestre em Administração.

Introdução

O papel do gerente tem sido ampliado nas organizações contemporâneas como o de facilitador do diálogo dentro do ambiente do trabalho. Este modo de agir do gerente, supostamente, torna-se uma forma de superação dos dispositivos inerentemente de controle de grupo permitindo a emergência do controle tanto de si mesmo, como o monitoramento de pares. Tais possibilidades implementam os processos que possibilitam a emergência de uma cultura de aprendizado e participação efetiva no interior das práticas organizacionais e, com isto, impedem a emergência de formas mais explícitas de imposição de normas coercivas externas ou auto impostas. Argumenta-se que isto é propiciado com a implantação de um ambiente em que a comunicação pode se constituir como um processo dialógico em que os membros do grupo se tornam cada vez mais confortáveis no engajamento de um discurso crítico. Este que permite a emergência de formas de verificação da validade dos serviços prestados e se constitui como um elemento emancipatório que, por sua vez permite a emergência do controle gerencial suave, de modo mais pessoal e com vistas à autonomia e ao empoderamento do funcionário, no interior das organizações.

Dada esta constatação, é possível construir reflexões sobre os modos como as formas de controle gerencial têm sido desenvolvidas nas organizações contemporâneas (Martin, 2005) como uma alternativa àquelas em que as práticas de administrar prevalecem a função clássica de controle (Vasconcelos, 2004). Nesta, o objetivo da gestão é tornar a organização mais ordenada e integrada, de modo que suas práticas seriam fundamental e tecnicamente orientadas, com fins a viabilizar o alcance de objetivos. Sugere-se, assim, que os modos de controle nas organizações, como a disciplina e vigilância, podem ser vistos como as formas mais eficientes pelas quais os gerentes se utilizam de determinadas estratégias necessárias para alinhar as capacidades dos funcionários com os objetivos da organização.

Os gerentes, a partir das estratégias formais e, portanto, enquadradas na perspectiva burocrática de gerenciamento, ao estabelecerem os padrões de desempenho podem delegar aos funcionários as responsabilidades pelas suas atividades no espaço de trabalho, como o controle das falhas nos processos de produção, de modo a minimizar custos, bem como regulando o ambiente de trabalho, cada vez mais complexo. Argumenta-se, contudo, que os custos necessários para que as organizações operem as estratégias de monitoramento disciplinar e de controle, de modo a avaliar e controlar o comportamento dos trabalhadores consomem altos recursos (Jatahy & Vieira, 2004), com poucos ganhos efetivos.

Como sugere Raelin (2011), estes modos de gestão são característicos de uma autoridade burocrática, em que os mais altos na hierarquia, em muitos casos, os gerentes, são aqueles que determinam a eficácia e o comportamento daqueles que estão mais abaixo da hierarquia, os trabalhadores. Contudo, o efeito dos controles externos sobre o comportamento dos funcionários nem sempre podem ser considerados como positivos, pois, eventualmente, podem resultar em perda de compromisso dos funcionários e estratégias de retaliação por parte destes.

Não se pode deixar de considerar, entretanto, que a sociedade contemporânea tem vivido um período de grandes transformações, sejam sociais, econômicas, políticas e culturais (Wood Jr, Tonelli & Cooke, 2011). Estas processadas através da modernização tecnológica dos meios de comunicação e dos processos de globalização da economia, quase que exclusivamente impostas pelos países mais desenvolvidos (Monte, 2003).

No rastro da inovação e renovação das tecnologias, que propiciam o avanço dos meios de integração informacional, estabelece-se, ainda, o desenvolvimento e a transformação dos meios de produção, da competição e da complexificação dos objetivos de produção (Pereira, 2010). Destas transformações emerge o discurso sobre os novos modos de gestão e, portanto,

de novas práticas que se efetivam no meio organizacional. Dentre as novas formas e novos processos de gestão, pode ser destacado aquele caracterizado pela mobilização da subjetividade dos funcionários (Perrone et al, 2016), que se fundamentam em estratégias que buscam desde a integração dos modos de produção, o achatamento dos processos de comunicação (Silva, 2003), a descentralização de estruturas organizacionais e de processos de decisão, a realização de atividades em equipe, o incentivo a participação dos funcionários em processos decisórios e as avaliações de desempenho. Com isto, é possível imaginar que aquelas formas de controle em que se fundamentam na necessária presença e atuação efetiva de um gerente estão se tornando cada vez menos necessárias.

Depreende-se, deste contexto, que formas de controle mais sutis estão sendo desenvolvidas e adotadas como estratégias de gerenciamento em organizações contemporâneas. Com isto, os modos de controle tradicionais estão sendo substituídos por aqueles que estão mais próximos do problema, como controles difusos ou suaves. O controle difuso, a que será denominado como controle suave, é conseguido a partir da identificação e do poder de mobilização voluntária exercida por uma pessoa sobre um determinado grupo (Davel & Machado, 2001). A partir desta consideração, atenta-se que os modos de controle nesta perspectiva não são violentas, nem impositivas. Esta forma de controle é caracterizada, segundo Courpasson (2000), por uma forma de dominação suave. Assim, ao invés de estratégias de controle direto assumem-se modos em que se vinculam e configuram atividades como aquelas descritas sob a noção de coordenação.

Nas estratégias de coordenação de esforços e, portanto, de formas de organização do trabalho, chamam-se a atenção para as estratégias em que as unidades de produção e seus trabalhadores se tornam auto-organizados (Rosenfield, 2006). Há um chamamento para que os trabalhadores se tornem responsáveis pela própria atividade laboral, em que os próprios funcionários determinem não só o curso do seu trabalho, com base em sua prática, como passam a perceber suas atividades como parte essencial do fluxo natural do trabalho em conjunto. Este modo de trabalho ganha, ainda, sentidos de cogestão, em que o funcionário é responsável pela gestão de si mesmo e do seu trabalho, ao mesmo tempo em que, supostamente, participa dos processos decisórios da organização e se identifica com os valores e objetivos organizacionais (Martin & Wajcman, 2004). É, enfim, neste sentido que se pode questionar se o controle, como um modo de organização conceitual, ainda poderia se aplicar em organizações contemporâneas. Haveria, enfim, como se considerar o fim do controle gerencial, como entendido na atualidade?

O objetivo deste ensaio é refletir se os modos de controle gerencial, em seu aspecto formal e burocrático pode ser substituído por uma forma de controle suave, mantendo sua importância e sua utilidade nas organizações em uma sociedade caracterizada como pós-burocrática. Para isto, busca-se insistir no necessário desenvolvimento de reflexões sobre como as formas de controle podem ser transformados em discursos alternativos que se propõe à emancipação dos trabalhadores. Isto permite considerar uma análise sobre a proposta de manutenção ou do fim dos modos de controle gerencial nas organizações contemporâneas. Tal proposta ganha impulso quando se leva em conta que, nas organizações tem ocorrido importantes mudanças no locus do trabalho e nas práticas corporativas (Kovács, 2006) voltadas a consideração do local de trabalho como um espaço em que os trabalhadores têm a possibilidade de criar suas próprias estratégias operacionais nas quais as interações sociais são dadas como autodeterminadas e substituem a influência assimétrica, como nos processos de gestão clássica. Assim, se o fim do controle gerencial é possível, sugere-se que o novo papel que emerge não tem por finalidade controlar o processo, e sim servir como um facilitador da emergência do discurso crítico entre os trabalhadores da organização, incluindo aqueles considerados em sua posição de gerentes, em uma prática no espaço de trabalho, fundamentado no desenvolvimento de uma cultura de aprendizado na organização (Cruz, 2014).

Este artigo, portanto, se propõe a refletir sobre as formas de vigilância e controle organizacionais, seja como um mecanismo burocrático formal ou como um processo pós-burocrático informal, e sobre as condições de sua utilidade nas organizações contemporâneas. Para responder a esta proposta, torna-se importante considerar quais são os efeitos que a abordagem clássica de controle formal, fundamentada em premissas econômicas racionais, oferecem sobre a organização e sobre o bem-estar dos trabalhadores (Martins, 2006). Em seguida, propõe-se refletir sobre como o controle informal, ou controle suave, como argumenta Gaulejac (2007), baseado em normas e princípios de confiança (Grey & Garsten, 2001), apresenta-se como uma alternativa ao controle formal e poderia ser utilizado como um modo de conduzir as condutas (Foucault, 2010b) dos trabalhadores, como forma de capacitá-los a unir as suas subjetividades aos valores e objetivos da organização (Moreira, Lima & Hipólito, 2014), como um modo de emancipação e empoderamento (Kleba & Wendausen, 2009). Por fim, argumenta-se que, em vez de uma forma de emancipação dos trabalhadores em relação à organização, as formas de controle suave podem efetivamente levar a uma restrição da voz do trabalhador por meio da vigilância pessoal e vigilância da equipe, permeada de processos de autocensura e de autodisciplina (Carroll & Levy, 2010; Brígido, 2013; Danner, 2017). Neste sentido, considerando a coexistência ou mesmo a inevitabilidade da existência do controle gerencial nas organizações, este ensaio se propõe a um momento de reflexão sobre as formas mais abertas e eficazes de gestão de modo quicá mais humano.

A abordagem clássica de gestão e os processos de controle

Para que se desenvolvam argumentos sobre formas de alternativas ao controle gerencial é necessário que se compreenda como se fundamenta a abordagem clássica da gestão, como aquela considerada como incorporada em perspectivas convencionais de organização baseadas em uma racionalidade instrumental de discurso. Dadas estas condições, pode-se considerar que os modos de gestão clássicos se baseiam em formas de controle orquestrados sob determinadas condições, como aquela que considera o gerente como um conhecedor que observa, diretamente ou através de sistemas de controle e vigilância e informação, os comportamentos daqueles que estão sob seu controle (Vasconcelos, 2004).

Deste modo, o gerente busca estabelecer estratégias de controle comportamental com fins ao alcance dos objetivos da organização. Estes modos de controle são utilizados também para monitorar, avaliar e recompensar os trabalhadores em local de trabalho na execução de suas atividades. A avaliação do desempenho individual, em forma de feedback, é usada como ferramenta útil para corrigir eventuais desvios. Caso os comportamentos não possam ser diretamente observados, o controle gerencial pode ser efetivado a partir dos resultados mensurados. O controle dos resultados fornece os elementos necessários para se avaliar e recompensar os trabalhadores, tendo por fundamento a análise dos requisitos de desempenho de determinado trabalho, em função de padrões previamente estabelecidos (Del Corso, Petraski, Silva & Taffarel, 2014). O controle de resultados fornece os parâmetros necessários para um controle gerencial sobre os trabalhadores de forma bastante eficaz (Raelin, 2011).

Note-se que os processos de recrutamento e seleção, como meios de possibilitar a inclusão de determinados trabalhadores na organização, é um modo de gestão importante (Gontijo, 2005). Com os modos de controle de entrada do trabalhador em uma organização, que opera por meio de dispositivos de seleção e treinamento, instituem-se formas de regulação das condições antecedentes de desempenho do trabalhador, como os conhecimentos, habilidades e capacidades deste, que impactam na organização. Deste modo, a administração passaria a atuar sob a forma de conformidade ideológica, de modo a garantir que o processo de seleção possa escolher aqueles candidatos que se encaixariam nos moldes esperados pela organização, com

base em valores e filosofia comuns. A partir desta proposta, passaria a administração a sistematicamente desenvolver a percepção de uma dada cultura comum a que todos os funcionários devem compartilhar, reforçando, assim, aqueles comportamentos aceitáveis entre os demais membros da organização (Silva, 2003).

Há, ainda, a possibilidade de uso de formas de gestão que combinem as várias estratégias de controle comportamental, controle de resultados e de entrada de trabalhadores na organização. Nestas formas de gestão, consideram-se tanto os comportamentos observáveis, como por exemplo, a rapidez com que um trabalhador responde a uma determinada demanda no local de trabalho, os resultados mensuráveis, como o volume de determinado produto, bem como as habilidades, capacidades e postura do trabalhador, estipuladas a partir de determinados parâmetros.

Depreende-se, destas considerações que os modos de gestão clássica, a partir de sua fundamentação funcionalista, calculada e fundamentada em uma perspectiva econômica das organizações, dependem de um fator gerencial decisivo. Considera-se, ainda, que para que esta forma gerencial subsista, torna-se necessário que os trabalhadores assinem um contrato com o empregador, em que aqueles fornecem sua força de trabalho em troca de um incentivo na forma de salário. Objetivamente, os trabalhadores tenderão a manter este contrato de trabalho desde que a recompensa para a qual estabelecem as condições de sua participação na organização continue a compensar seu sacrifício, seu trabalho. Do mesmo modo, o empregador, com fins a manter os contratos com seus funcionários, fornecem as formas de benefícios e recompensas suficientes, com o objetivo de manter o envolvimento destes de modo contínuo (Tamayo & Paschoal, 2003).

O gerente, nesta relação, figura como aquele que, ao medir e controlar o desempenho contínuo dos trabalhadores, possa garantir que o investimento feito pela organização, mais especificamente pelo empregador, nos funcionários possa garantir um retorno justo e representar um ganho para ambos os lados envolvidos, empregado e empregador. Estabelece-se, aqui, uma necessária centralidade do papel do gestor (Chanlat, 2000; Cruz, 2014).

Além destes modos de gestão, fundamentados em uma racionalidade formal instrumental, a teoria da agência, bem como a economia dos custos de transação e a teoria da contingência (Beuren & Macohon, 2011; Nobre & Walker, 2011), podem ser interpretadas como propiciando modos racionais de controle de processos de trabalho. Estas teorias se baseiam em vários atributos que refletem as operações de transação de trabalho e de contingências ambientais e estruturais, que, em última análise, definem as estratégias de controle hierárquico. Isto é conseguido, enfim, com a consideração de determinadas contingências bem como a consideração de determinados processos de controle disponíveis com as novas tecnologias, incorporando, ainda, o controle pelos pares, que se referem à capacidade dos trabalhadores de se controlarem uns aos outros, sem abrir mão da padronização de processos e de modos de produção (Raelin, 2011).

Contudo, não se pode negar que estas teorias, mesmo se utilizando de uma certa lógica econômica, estão fundamentadas em uma condição inerentemente social (Vasconcelos, 2004). Tal perspectiva permite uma análise da gestão nas organizações de modo menos tecnocrático e mecânico e mais sistêmica e contingencial. Com isso, abrem-se possibilidades para uma análise e intervenção sobre e com os sujeitos em que se priorizam as suas dimensões racional e emotiva (Dixon, 2007), a partir de uma perspectiva crítica e reflexiva. Depreende-se, com isto, que as pessoas, nem sempre respondem de acordo com a perspectiva esperada em uma visão fixa da racionalidade. Deste modo, ainda que dos trabalhadores se esperem determinadas respostas e estes se esforcem para atender às expectativas das organizações há a necessária consideração da imprevisibilidade dos resultados. Como observa Raelin (2011), estas condições podem não impedir um modo de gestão corporativa, em que a gestão não se daria de forma marcadamente assimétrica.

Argumenta Villadsen (2007) que, com o desenvolvimento das sociedades, com o avanço das tecnologias e o processo de globalização da economia, muitas organizações precisaram se transformar, tornando-se mais planas e mais baseadas em um espaço virtual. Nestas condições, a tarefa de gestão deixa de estar vinculada ao próprio profissional e às suas atividades de controle e vigilância estritas e passam a se centrar na identidade na trajetória profissional dos profissionais da gerência (Martin & Wajcman, 2004), de modo a relativizar a importância da organização como foco de construção de estratégias de gestão.

Em sentido mais amplo, deixa-se de visualizar o funcionamento dos processos de gestão associados a contextos organizacionais em particular, passando-se a analisar a construção de narrativas do mercado global (Martin & Wajcman, 2004). Em certo sentido, passa-se das análises das disposições normativas mais estritas para a análise dos modos como são veiculados os códigos de comportamento disseminados nas diversas esferas da vida do homem, tanto individual quanto coletiva, partilhado num mundo globalizado.

Isto influencia diametralmente nos modos como a gestão se constitui. As organizações passam a apostar em processos baseados em redes de parcerias entre os chamados colaboradores, que fornecem as bases para que a responsabilidade de gestão de processos recaia, eventualmente, em equipes multifuncionais, ou em unidades autogestionárias (Beuron, Matos, Barros & Grohmann, 2011; Faria, 2017). Estas estratégias de gestão proporcionam o desenvolvimento de uma responsabilização compartilhada, a busca de consensos e a construção de formas de sentimentos de confiança interna em toda a organização (Vasconcelos, 2004). Com isto, a necessidade de hierarquia e de comportamento governado por regras eventualmente tende a perder importância. Isto permite pensar no desenvolvimento de estratégias que buscam o aumento do empoderamento, da autonomia e da autossuficiência dos trabalhadores (Kleba & Wendausen, 2009).

A emergência dos modos de controle suave nas organizações

As formas de controles suaves referem-se, quase sempre, às questões em torno da cultura e do comportamento da administração, e dos funcionários, e seu impacto no alcance dos objetivos organizacionais. Em termos gerais, o que as formas sutis de controle distinguem dos controles formais é sua transmissão através da expressão de sentimentos, crenças e atitudes, cooperação entre funcionários e equipe e o sentimento de pertencer à organização e de participação nos seus processos decisórios (Souza, 2016). Considera-se que os controles sutis se referem a medidas menos concretas e, como tal, menos diretamente visíveis e mensuráveis, mas que, ainda assim, indiretamente contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Assim, um controle suave é a medida de controle que, para além dos controles formais clássicos, intervém ou apela para o desempenho individual dos funcionários, tendo por base sua convicção e sua personalidade. Os controles suaves podem ser considerados como estratégias que influenciam a motivação, a lealdade, a integridade, a inspiração, os padrões e valores dos funcionários, que são, enfim, influenciados por convicções e atitudes transmitidas pela organização, em nome de uma cultura organizacional. O controle suave, se estabelecido com sucesso, tem a capacidade de levar os funcionários a internalizar os valores e normas desejados, tornando desnecessária a vigilância constante, como acontece nas formas de controle formal clássico (Martins, 2006).

Consideradas as eventuais restrições inerentes aos modos de controle formal nas organizações (Medeiros, 2006), têm-se tornado objeto de análise, nos últimos tempos, formas de controle consideradas como suaves, ou informais, que buscam estabelecer estratégias de controle e gestão baseadas em valores culturais da organização, normas e confiança (Silva, 2003). As formas de controle fundamentadas na cultura organizacional, mais especificamente,

têm sido apontadas como significativamente útil na implementação de uma força de trabalho motivada que pretenda alcançar altos níveis de produtividade. Afinal, este modo de compartilhamento de ideais organizacionais liga trabalhadores a um conjunto comum de valores, crenças e suposições organizacionais dadas como caras (Moreira, Lima & Hipólito, 2014).

Nesse sentido, pode-se argumentar que os processos de gestão que enfatizam as questões sociológicas permitem antes compreender os processos de dominação e relações de poder (Foucault, 2010b) que técnicas de gestão propriamente ditas. Tal perspectiva torna-se pertinente para o desvelamento das estratégias de controle organizacional constituídas a partir de relações mais sutis dadas entre as organizações e seus funcionários (Bauer et al, 2008). Os estudos organizacionais com abordagem crítica, estimulam a emergência de um modo de reordenação do pensamento, tanto das teorias quanto das práticas dominantes de gestão e organização. Estudos com abordagem mais crítica são capazes de contrapor àquelas perspectivas que conseguem responder adequadamente às demandas sociais, mais especificamente aquelas que emergem na relação de dependência com as organizações (Alvesson & Hugh, 2003).

Ao se considerar que as formas de controle através do mercado e da imposição e normatização de regras tornam-se pouco viáveis, processos de socialização que buscam a internalização da cultura da organização podem ser bastante eficazes nas formas como se podem alcançar os objetivos de desempenho e equidade esperados pela organização isto é constituído através da invocação de um espírito de identidade compartilhada e solidariedade orgânica. Nas organizações, nestas condições, passa-se a valorizar uma postura pró-ativa e a partilha da responsabilidade pelo desenvolvimento do corpo funcional entre os próprios trabalhadores, seus supervisores diretos e as políticas organizacionais. Estas são tidas como necessidades que se descortinam, com a finalidade de levar o sujeito trabalhador, em sua busca pela qualificação profissional e pessoal e baseado na promessa de futuras recompensas, tornar o trabalhador adequadamente identificado com a instituição, com seus interesses e valores (Gaulejac, 2007). A partir deste princípio, busca-se a proposição de que os sujeitos tenham que ajustar as suas expectativas às expectativas da organização, alinhadas àquelas do mercado.

Nestas condições produz-se nos sujeitos a motivação para que conduzam a sua carreira de forma que possam gerar o maior lucro possível às organizações, enquanto convictos de que estão gerando benefícios para si mesmos (Cruz & Saraiva, 2012). Espera-se, portanto, que os sujeitos se identifiquem com a organização permanentemente, com fins a adquirir comportamentos que sejam adequados à realidade organizacional. Afinal, a realidade organizacional é construída através de uma complexa e dinâmica relação entre poder e conhecimento que envolve práticas discursivas, sistemas de controle e sujeitos individuais (Leclercq-Vandelannoitte, 2011). Enfim, espera-se que os sujeitos se produzam a si mesmos como empresas, que se constituam a partir da gestão de si, do cuidado de si (Foucault, 2010a), em sujeitos organizacionais, capazes de agir conforme seus próprios interesses.

Silva (2003) argumenta que o líder, na era do controle suave, passa a se utilizar de sua capacidade de comunicação para estabelecer um estado de segurança nos funcionários, através da ratificação da ideologia da organização, da negociação das metas e dos indicadores e na promoção da unidade grupal, ao mesmo tempo em passa a incentivar uma tal competição entre os grupos de forma “saudável, com o propósito de aumentar o engajamento das equipes e o aumento da produção. Enfim, atua como um tradutor para os funcionários da ideologia da organização.

O resultado disto pode indicar que os funcionários se sentem fortalecidos por internalizar uma certa ilusão de capacitação, à medida que buscam alinhar as metas e aspirações pessoais com aquelas da organização a que faz parte, sendo, ainda, recompensado pelo comportamento ensejado pela organização. Além disto, uma mudança sutil na estrutura de poder corporativa, com uma certa manipulação da linguagem interna, pode promover a ilusão

de empoderamento do funcionário (Kleba & Wendausen, 2009). Exemplo visto quando da mudança do discurso do controle para o discurso do compromisso, efetivado com a implantação de métodos descentralizados como o trabalho em equipe. Com isto, promove-se tanto o uma cultura organizacional fundada em um discurso de igualdade quanto de envolvimento do, agora, colaborador.

Aos trabalhadores restariam participar voluntariamente do programa corporativo e apoiar a cultura já predeterminada, bem como sustentar e se submeter às normas corporativas de conduta e, ainda, intensificar os processos de auto monitoramento e autoavaliação. Enfim, o processo de internalização da cultura corporativa promove, antes, a cooptação do funcionário de forma a conseguir comportamentos e performances que permitam o engajamento dos trabalhadores em uma falsa consciência sobre sua suposta participação na cultura gerencial (Raelin, 2011).

Um modo de controle suave, possibilitado pelo processo de socialização pode ser reconhecido no estudo de Gontijo (2005). A autora, em seu estudo, buscou compreender como um programa de integração de novos funcionários consegue obter mudanças de comportamento e atitude do empregado, ajustando-o à cultura da empresa. A autora percebeu que mesmo a partir do treinamento de formação dos funcionários, as formas como estes eram recebidos no início do processo de inserção no espaço do trabalho, como novos empregados, apontavam importantes formas de influência no processo de gestão organizacional. Foi observado que a partir da forma como são socializados, tendo a cultura e os valores organizacionais como referência, os novos funcionários tendem a apresentar um comportamento diferenciado, integrados à cultura da empresa.

Os novos funcionários se pré-dispõem a uma forma de controle em eles próprios participam ativamente no processo de autorreconhecimento como importante personagem no esforço de manutenção de sua instituição. As formas de controle, neste sentido, apelam para a constituição de uma determinada subjetividade que, ao mesmo tempo se inscreve como coletiva, afinal, é importante para o novo funcionário fazer parte de um grupo, como uma subjetividade individual, em que prevalece o espírito de competição entre os funcionários. A primeira forma de constituição subjetiva estabelece as estratégias de colaboração com a equipe e entre equipes. A segunda forma de subjetivação constitui-se a partir da necessária implantação de métodos de competitividade entre os indivíduos de modo a permanecerem inscritos nos quadros do trabalho. Deste modo, o processo de socialização do sujeito é constituído por meio das estratégias de socialização organizacional, que define o momento em que, por meio das estratégias discursivas (Leclercq-Vandelannoitte, 2011) de construção de verdades (Sampaio, 2012), o sujeito aprende os valores e as normas de comportamentos esperados pela organização. Isto permite a ele se reconhecer como membro de uma organização e, portanto, tendo possibilitado o controle do comportamento individual (Gontijo, 2005).

Martin (2005), ao estudar carreiras de alguns gerentes, notou que as orientações de carreira se transformaram significativamente desde a denominada mudança organizacional, iniciada em meados dos anos de 1970 e 1980 (Kovács, 2006). Seu objetivo era avaliar como os gerentes realizaram as necessárias transformações para se adaptar a uma nova forma de gerenciamento. De acordo com suas observações, as transformações mais importantes ocorreram no campo do capital social que os gerentes passaram a mobilizar e nos usos que tais gerentes o destinaram. O modo de reputação foi a forma de capital social mais mobilizada, interferindo, assim, nos modos como se fundamentam em redes informais. O capital reputacional, como uma forma de se apresentar aos funcionários e, portanto, fornece um quê a ser seguido, promove uma possibilidade de controle sutil. Contudo, promove a emergência de atores individualizados, para os quais a principal motivação seriam seus próprios interesses. Ainda que estes interesses se fundamentem em uma sincera preocupação com a construção de uma sociedade moderna livre e eficiente. Contudo, como observa o autor, embora a proposta

de uma revolução gerencial se estabeleça sobre modos sutis de controle, tem efeitos significativos de controle em grandes empresas e em sua posição social mais ampla.

Han, Li, & Guo (2006) em seu trabalho apresentam uma argumentação interessante sobre a eficácia dos modos de controles suaves nas organizações, como forma de controle do comportamento coletivo. A proposta é que seja fornecido uma forma de identificação aos funcionários a partir de uma figura forte, influenciadora, como um gerente que, antes de definir determinadas diretrizes organizacionais, atuaria como um elemento identificador e mediador dos indivíduos com os valores organizacionais.

Esta perspectiva já havia sido identificada por Davel e Machado (2001), quando observaram a existência de um processo de construção de um modo de ordenamento de valores e objetivos organizacionais pelos funcionários em uma organização, levados a cabo através da figura do líder. O líder estabelece uma ponte não só identitária, como emocional e afetiva entre os funcionários e a organização (Martin, 1998) Isto é conseguido quando o líder se torna, graças a seu potencial de influência subjetiva, promover nos outros um sentido de busca e reconhecimento das crenças e valores organizacionais (Bonnet & Bonnet, 2007). Há, assim, um processo de identificação com a figura do líder. Com isto, os seguidores, como argumentam Davel e Machado (2001), podem se sentir revitalizados à medida que seu eu se funde com a identificação com o líder e aquilo que ele representa, de tal modo que passam a interagir cognitiva, emocional e politicamente com uma realizada que lhes fora fornecida pelo líder e reconhecida como significativa. Este modo de identificação com o líder se conforma com o que fora descrito por Foucault (2010b) como um modo de governo de condutas, dada a partir de uma captura das almas e do corpo do outro. Mais ainda, há aqui a percepção, por parte do seguidor de que ele faz parte e participa efetivamente dos processos decisórios da organização e, por conta disto, se submete a uma forma de controle sutil, quase imperceptível. O líder, na figura do gerente, nestas condições, deixa de ser aquele que representa os aspectos de dominação, de direção, de controle e passa a ser percebido como um intermediário entre a organização e seus empregados, atuando através de um processo de sedução e convencimento.

Gaulejac (2007) refere-se à gestão, nos moldes atuais, fundadas na ideologia do gerencialismo, como um conjunto de técnicas e saberes práticos que são utilizados prioritariamente nos setores responsáveis pelos recursos humanos de grandes organizações com vistas a orientar condutas e estabelecer uma cultura corporativa que tenha a capacidade de mobilizar as subjetividades dos funcionários como um modo de realização de um ideal de indivíduo adequado e adaptado às exigências da nova ordem econômica, como um indivíduo autônomo, polivalente, criativo, e que assuma responsabilidades e arque com riscos de sua própria atuação no espaço de trabalho. Espera-se deste sujeito que seja flexível o suficiente para contornar a instabilidade atual do sistema econômico e possa superar-se em frequentes situações de adversidade.

Em certo sentido, ao se propor que o indivíduo se adapte à cultura e valores organizacionais, subentende-se a proposta de implantação de controles sutis da subjetividade humana. Contudo, como reflete Gaulejac (2007), esta forma de gestão, longe de criar uma postura de autonomia no indivíduo, a gestão é apresentada como uma tecnologia de poder. Como uma forma de gestão, o indivíduo é chamado ao auto-aperfeiçoamento e ao gerenciamento racional de si mesmo, de modo incessante e sem possibilidades de se livrar de formas de controle de si, por si mesmo, como se o indivíduo fosse ele próprio uma empresa privada.

Nesta forma de gestão, em que os processos de controle não são explícitos, predomina o culto da excelência, em que o indivíduo é incitado não apenas a fazer melhor, como a ser o melhor em comparação com outros e consigo mesmo, sempre em um processo de eterna superação. A exigência de excelência, jamais satisfeita, induz a uma busca por uma incessante melhoria, como uma busca por uma excelência na qualidade de tudo o que é colocado em

prática. Há a instauração do discurso da busca infinita pela qualidade como um ideal inerentemente humano, fundada em uma perspectiva de progresso pessoal, jamais como uma pressão e imposição. O que estaria em foco é o processo de gestão de si mesmo com fins a atingir o mais alto desempenho, como uma demonstração de autonomia a ser recompensada pela promessa de sucesso, felicidade e realização pessoal, a qual jamais será alcançada, mas sempre buscada.

Reflexões Finais

A possibilidade de se pensar que haveria o fim efetivo dos modos de controle formal burocrático nas organizações, decretada pela substituição por controles mais suaves é colocada em xeque com as reflexões propostas por Silva (2003) quando analisa as contribuições de autores como Barker, 1993; Dawson & Webb, 1989, entre outros, que, ao descreverem as eventuais mudanças no controle em organizações que enfatizam aspectos ideacionais, estariam, em verdade construindo e reforçando formas de disciplinarização, através da elaboração de um discurso de participação dos funcionários, como uma verdade na organização. Deste modo, como observa a autora, haveria uma forma de mascaramento das reais propostas das organizações de manter o controle sobre as almas dos funcionários, como observou Villadsen (2007).

A partir das reflexões possibilitadas por Gaulejac (2007), a organização não pretende que o seu empregado seja adaptado a um quadro estável, como as empresas tradicionais; mas que possa existir em uma rede flexível, em um mundo virtualizado em que o controle possa ser exercido à distância. Contudo, ao mesmo tempo em que a organização oferece e exige a flexibilidade a seus trabalhadores (Cunha, Cunha, & Caixeirinho, 2001; Mariotto, 2003) impõe a estes prescrições inerentemente coercitivas. Enfim, a organização propõe ao trabalhador um modo de autonomia controlada, ao propor que o trabalhador caminhe para além dos objetivos fixados. Contudo, a liberdade oferecida pela organização a seu empregado estará sempre condicionada a um necessário respeito às normas e a uma vigilância permanente quanto aos seus resultados, à realização dos objetivos e aos desempenhos realizados em nome da organização.

Mandel, Scott, Kim, & Sinha (2017) fazem uma reflexão mais crítica em relação aos modos mais sutis de controle que podem ser desenvolvidos em uma organização. Mais especificamente sua atenção se dirige às questões relacionadas ao autocontrole e a previsão comportamentos. Os autores revelam sua preocupação em torno da eventual falta de consciência que muitas pessoas teriam em relação às suas próprias habilidades de autocontrole, na predição de determinadas preferências e comportamentos futuros, com vistas à elaboração de resultados. A estes indivíduos, supostamente uma forma de controle mais direto, parece surtir mais efeito no que se refere ao cumprimento de determinadas disposições organizacionais, como o cumprimento de metas e a execução de atividades laborais. Depreende-se, destas condições que o processo de gestão fundamentados nos modos de controle não estariam dispostos a serem liquidados.

Em sua análise das reflexões de autores como Jermier (1998) e Willmott (1993), Silva (2003) reforça seus argumentos de que as formas de controle, mesmo em um momento em que se assistem a mudanças e inovações tecnológicas que impactam significativamente nos processos gerenciais, estariam sendo mascaradas pela retórica da emancipação do homem e, com isto, passam a ser percebidas, erroneamente, como sendo mais humanas. Deste modo, e complementarmente, como continua a autora, sob o disfarce de uma maior autonomia aos indivíduos na organização, a cultura corporativa promove uma forma de controle ainda mais insidioso e sinistro que a forma precedente. Ainda, como comenta Silva (2003), não haveria

uma inteira mudança nos modos de fiscalização de um controle burocrático, formal, para um modelo mais suave, cultural, e sim uma transformação, na medida em que as promulgadas estratégias de controle suave não representam o oposto do governo burocrático e que a autoridade legítima perpetua. Afinal, haveria, enfim, uma incorporação de práticas mais suaves articuladas com as práticas burocráticas (Courpasson, 2000), mas não sua substituição.

Enfim, retomando as reflexões aqui empreendidas apontam de modo enfático para o fato de que o fim do controle gerencial não parece ser uma realidade. A proposta de uma atuação prática em que os grupos possam se orientar sem a figura de um gerente que possa controlar os objetivos e operações, parece uma proposta interessante, mas com uma aplicação imediata que deixa dúvidas. Contudo, não se pode negar que haja um certo afinamento da função de controle explícito fortalecida na figura de um gerente que detenha o poder de resolução e de criação das mais adequadas estratégias de produção e funcionamento organizacional.

Neste sentido, como argumenta Raelin (2011), ao nos aproximar de uma era em que a unidade de análise na vida organizacional pode fluir para o domínio da prática e da equipe de prática, inserida em uma rede social mais ampla de experiência, torna-se possível que se desenvolva uma forma de controle, com base nas metodologias disponíveis que permitam a promoção e o desenvolvimento de uma ordem democrática local.

Referências Bibliográficas

- Alvesson, Mats; Wilmott Hugh. (2003). Studying management critically. London: Sage Publications, special issue.
- Barker, J. R. (1993) Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, (38), 408-437.
- Bauer, M. A.; Ferraz, D. L. S.; Brandao Junior, R. D.; Dalbosco, S. N. P. (2008). O Trabalho no Centro do Consumo: uma análise das relações laborais em um Shopping Center de Porto Alegre. *Sinergia (FURG)*, 12(1), p. 49-60.
- Beuren, Ilse, & Macohon, Edson. (2011). Institucionalização de hábitos e rotinas na contabilidade gerencial à luz da teoria da contingência: Um estudo em indústrias de móveis em São Bento do Sul. *Revista de Gestão dos Países de Língua Portuguesa*, 10(1-2), 78-91.
- Beuron, T. A., Matos, R. D. D., Barros, A. S. D., & Grohmann, M. Z. (2011). Trabalho, Poder e Identidade: o Caso de uma Associação Autogestionária Familiar de Produção Agrícola. *Revista ADM. MADE*, 15(2), 63-81.
- Bonnet, R; Bonnet, J (2007). L'analyse du travail des managers: au-delà de l'analyse de la prescription et de l'activité, comprendre 'l'effet manager' comme production de sens. *Communication et Organization*, 31, pp. 248-263.
- Brígido, E. I. (2013) Michel Foucault: Uma análise do poder. *Revista de Direito Econômico e Socioambiental*, 4(1), 56-75.
- Carroll, B; Levy, L. (2010) Leadership development as identity construction. *Management Communication Quarterly*, 24(2), 211-231.
- Chanlat, J. F (2000), *Ciências Sociais e Management*, São Paulo, Atlas.
- Courpasson, D. (2000) Managerial strategies of domination - power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), 141-161.
- Cruz, J. A.; Saraiva, K. (2012) Programas trainees corporativos e o governo das almas. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, 42(145), 30-47.
- Cruz, S. A. (2014) O que fazem os gestores?: A atividade gestonária de centros comerciais. *Sociologia, Problemas e Práticas*, Lisboa, (75), 39-61.

- Cunha, M. P., Cunha, J. V. D., & Caixeirinho, J. (2001). Processos de controlo nas organizações: do controlo da flexibilidade à flexibilidade do controlo. *Análise Psicológica*, 19(2), 261-278.
- Danner, F. (2017) O sentido da biopolítica em Michel Foucault. *Revista Estudos Filosóficos*, (4), 143-157.
- Davel, E.; Machado, H. V. (2001) A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(3), 107-126.
- Dawson, P.; Webb, J. (1989) New production arrangements: the totally flexible cage? *Work, Employment & Society*, 3(2), 221-238.
- Del Corso, Jansen Maia, Petraski, Susan Jareck, Silva, Wesley Vieira da, & Taffarel, Marinês. (2014). Gestão estratégica de recursos humanos: identificando o processo de alinhamento estratégico. *Tourism & Management Studies*, 10(Especial), 49-57.
- Dixon, M. A. (2007) Transforming power: Expanding the inheritance of Michel Foucault in organizational studies. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 283-296.
- Faria, J. H. (2017). Autogestão, economia solidária e organização coletivista de produção associada: em direção ao rigor conceitual. *Cadernos EBAPE. BR*, 15(3), 629-650.
- Foucault, M. (2010a) A hermenêutica do sujeito. São Paulo: M. Fontes.
- Foucault, Michel. (2010b) O governo de si e dos outros. São Paulo: Martins Fontes.
- Gaulejac, V. D. (2007). Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. São Paulo: Ideias e Letras, 7-142.
- Gontijo, C. L. (2003). Socialização, Cultura e constituição do sujeito organizacional: um estudo de caso (Doctoral dissertation, Universidade Federal de Lavras.).
- Grey, C.; Garsten, C. (2001) Trust, control and post-bureaucracy. *Organization Studies*, 22(2), 229-249.
- Han, Jing; Li, Ming; Guo, Lei. (2006) Soft control on collective behavior of a group of autonomous agents by a shill agent. *Journal of Systems Science and Complexity*, 19(1), 54-62.
- Jatahy, P. J. C.; Vieira, M. M. F. (2004) Mudança Organizacional, Controle e Desempenho: a experiência do Banco Central do Brasil com o combate à lavagem de dinheiro. *Organizações & Sociedade*, 11(31), 77-101.
- Jermier, J. (1998) Introduction: Critical perspectives on organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 235-256.
- Kleba, M. E; Wendausen, A. (2009) Empoderamento: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. *Saude e Sociedade*, 18(4), 733-743.
- Kovács, I. (2006) Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. *Sociologia, problemas e práticas*, (52), 41-65.
- Leclercq-Vandelannoitte, A. (2011) Organizations as discursive constructions: a Foucauldian approach. *Organization Studies*, Berlin, 32(9), 1247-1271.
- Mandel, N., Scott, M. L., Kim, S., & Sinha, R. K. (2017). Strategies for improving self-control among naïve, sophisticated, and time-consistent consumers. *Journal of Economic Psychology*, (60), 109-125.
- Mariotto, F. L. (2003). Mobilizando estratégias emergentes. *Revista de Administração de Empresas*, 43(2), 78-93.
- Martin, Bill. (2005) Managers after the era of organizational restructuring: towards a second managerial revolution?. *Work, Employment and Society*, 19(4), 747-760.
- Martin, Bill; Wajcman, Judy (2004). Markets, contingency and preferences: contemporary managers' narrative identities. *The Sociological Review*, 52 (2), pp. 240-264.
- Martin, J. (1998) An alternative to bureaucratic impersonality and emotional labor: bounded emotionality at The Body Shop. *Administrative Science Quarterly*, 1(1).

- Martins, F. R. (2006). Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. *Cadernos EBAPE. BR*, 4(1), 1-14.
- Medeiros, P. H. R. (2006). Do modelo racional-legal ao paradigma pós-burocrático: reflexões sobre a burocracia estatal. *Organizações & sociedade*, 13(37), 143-160.
- Monte, T. C. (2003) Parcerias entre ONGs e empresas: uma relação de poder camuflada. In: *Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional*. Recife: Edufepe, cap.13, p.255-274.
- Moreira, P. N.; Lima, M. B.; Hipólito, J. A. M. (2014) Efetividade de Modelos de Gestão de Pessoas em Organizações de Terceiro Setor. O Caso da Implantação da Gestão de Desempenho no Imaflora. In: *EnANPAD, XXXVIII, 2014 – Anais, ANPAD, 2014*.
- Nobre, F. S., Tobias, A. M., & Walker, D. S. (2011). Uma visão da empresa baseada em habilidades: contextos estratégicos e contingenciais. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(3), 413-432.
- Pereira, L. C. (2010). Mudanças no processo de trabalho: repercussões e significados das reestruturações produtivas. *REDD–Revista Espaço de Diálogo e Desconexão*, 3(1).
- Perrone, Cláudia Maria et al (2016). Novas Modulações do Controle Organizacional: um Estudo de Caso. *Psicologia Ciência e Profissão*, 36(2), 389-400.
- Raelin, J. A. (2011) The end of managerial control? *Group & Organization Management*, London, 36(2), 135-160.
- Rosenfield, C. L. (2004). Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologias*. Porto Alegre. 6(12), 202-227.
- Sampaio, S. S. (2012) Ética e política na relação sujeito e verdade. *Lugar Comum*, 1(35/36), 141-154.
- Silva, R. C. (2003) Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. *Revista de Administração Pública*, 37(4), 797-816.
- souza, C. B. G. (2016). Gestão participativa: conceitos e operações fundamentais. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, (1).
- Tamayo, A., & Paschoal, T. (2003). A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(4), 33-54.
- Vasconcelos, F. C. (2004) Racionalidade, autoridade e burocracia: as bases da definição de um tipo organizacional pós-burocrático. *Revista de Administração Pública*, 38(2), 199-220.
- Villadsen, K. (2007). Managing the employee's soul: Foucault applied to modern management technologies. *Cadernos Ebape. Br*, 5(1), 01-10.
- Willmott, H. (1993) Strength is ignorance; Slavery is freedom: managing culture in modern organizing. *Journal of Management Studies*, 30(4), 515-552.
- Wood Jr, T.; Tonelli, M. J.; Cooke, B. (2011) Colonização e neocolonização da gestão de recursos humanos no Brasil (1950-2010). *RAE*, 51(3), 232-243.