

**UFRRJ**

**INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO  
EM GESTÃO E ESTRATÉGIA**

**DISSERTAÇÃO**

**Entre a Organização e o Empregado: O Controle Organizacional  
Como Instrumento de Mediação em uma Empresa  
do Setor Elétrico Brasileiro**

**Paola Bonow Balthazar da Silveira**

**2015**



**UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA**  
**MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO E ESTRATÉGIA - MPGE**

**ENTRE A ORGANIZAÇÃO E O EMPREGADO: O CONTROLE  
ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE MEDIAÇÃO  
EM UMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO BRASILEIRO**

**PAOLA BONOW BALTHAZAR DA SILVEIRA**

*Sob a orientação da*  
**Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Janaina Machado Simões**

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia**, no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Seropédica, RJ

Dezembro/2015

658  
S587e  
T

Silveira, Paola Bonow Balthazar da, 1970-  
Entre a organização e o empregado: o controle organizacional como instrumento de mediação em uma empresa do setor elétrico brasileiro / Paola Bonow Balthazar da Silveira. - 2015.

122 f.: il.

Orientador: Janaina Machado Simões.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia, 2015.

Bibliografia: f. 112-118.

1. Controle organizacional - Teses. 2. Administração de pessoal - Teses. 3. Organização - Teses. 4. Desenvolvimento organizacional - Teses. 5. Trabalho - Teses. I. Simões, Janaina Machado, 1980-II. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia. III. Título.

**Paola Bonow Balthazar da Silveira**

**Entre a organização e o empregado: o controle organizacional  
como instrumento de mediação em uma empresa do setor elétrico brasileiro**

Dissertação submetida como requisito para a obtenção do grau de **Mestre em Gestão e Estratégia** no Curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Janaina Machado Simões

**Seropédica, RJ**

**Dezembro, 2015**

Escutei meu coração, um dia  
Um dia, prestei-lhe atenção,  
Nenhuma palavra fria  
Nenhuma pequena emoção.

Cada batida dizia  
Como uma reza de fé  
Deixe a vida viver  
Simples como ela é.

Existe em cada teia  
Um único fio em sentido  
Tramado com eficiência  
Ligado no objetivo.

Na turbulência do rio  
Onde o homem há de se perder  
Uma delicada flor  
Pode ali nascer.

Um javali sobre o tigre  
Presente a aproximação  
E cumpre o seu destino  
Da morte ou salvação.

Cada parte da natureza  
Se integra no sistema  
Porque somente o homem  
Há de ser problema?

Seria a mente maldita  
Que se opõe ao coração?  
Ou sua é a natureza  
De ser a negação?

**Maria Elizabeth Bonow**  
psicanalista, socióloga e escritora

“Que eu tenha tido conhecimento, nasceram, ao longo do século XIX, duas ou três crianças que não eram esperadas: Marx, Nietzsche, Freud. Filhos ‘naturais’, no sentido em que a natureza ofende os costumes, o direito, a moral e o saber-viver: natureza é a regra violada, a mãe solteira e, portanto, a ausência do pai legal. Uma criança sem pai tem que pagar bem caro à Razão Ocidental. Marx, Nietzsche, Freud foram obrigados a pagar a conta, por vezes atroz, da sobrevivência: preço liquidável em exclusões, condenações, injúrias, misérias, fome e mortes ou loucura.” - **Louis Althusser**.

Dedico esta dissertação aos meus três aMores:  
Marina, Marcela e Mauricio,  
para os quais qualquer palavra seria  
insuficiente para demonstrar todo o meu  
sentimento.

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar à Maria Elizabeth Bonow, minha grande mestra dessa vida: tia, amiga, meio mãe, meio irmã, companheira de grandes aventuras rumo ao centro de mim mesma, quem por diversas vezes me apoiou tanto nesse empreendimento acadêmico quanto nos impasses da vida. Com seu jeito carinhoso, atencioso e questionador, não deixou que eu fraquejasse no meu desejo de seguir em frente. Foi ela quem iniciou comigo esse projeto de me tornar mestre e agora me ajuda a concluí-lo com a mesma boa vontade e entusiasmo do início. Agradeço imensamente seu toque de luz que faz muita diferença na minha vida e na vida da minha família.

Em seguida aos meus pais, Vera e Carlos, queridos e amigos, que sempre me deram as mãos, os braços, o colo, o coração. Ajudam-me nos momentos mais difíceis, festejam comigo os mais felizes e acompanham sempre minhas incansáveis discussões sobre a vida, contradições e caminhos.

A minha irmã Adriana que, tão diferente de mim, me mostra o outro lado do espelho, de um modo mais livre, menos tenso e mais divertido. Sua alegria é contagiante e sua ajuda vai muito além das palavras. É ela quem não me faz esquecer quem eu sou, quem nós somos, nossas raízes e origens, nossa história, o começo de tudo.

Agradeço aos meus companheiros de trabalho que “seguraram a onda” várias vezes e me deram muita força para seguir até o fim com meu trabalho de dissertação.

Agradeço aos entrevistados da pesquisa que encontraram um espaço precioso dentro de suas rotinas atarefadas para pacientemente responderem aos questionamentos dessa pesquisa.

Agradeço à profa. Beatriz que me ajudou inicialmente e a professores que, por diferentes vias, me estimularam a alma e a vontade de questionar o mundo e tentar entender que o conhecimento deve abrir portas e não fechar: Janaína, Heloísa, Gracinda.

Não posso deixar de lembrar meus amigos de mestrado, companheiros de luta, sofrimento e vitória. Unidos formamos um grupo muito forte. Em especial minha amiga Marina Teixeira Gonçalves que sempre se colocou disponível e presente para me apoiar com carinho e muita força.

Também abro um espaço para lembrar e agradecer aos meus queridos orientadores “invisíveis” que já partiram para outra etapa da vida, mas que continuam enviando de lá boas vibrações e excelentes ideias para minha caminhada aqui na terra: meus avós Bonow, Lourdes e Balthazar, bem como minhas tias Sonia e Tetê.

Agradeço a Deus sempre e à espiritualidade pela proteção.

Finalmente, com orgulho e admiração, agradeço a minha orientadora Profa. Janaína Machado Simões, que plantou em mim as sementes que talvez ansiassem por nascer: a dúvida, o senso crítico, a força da análise da análise, que me fazem amadurecer sem perder aquela alegria, de certa forma infantil, de certa forma humilde, de se pensar a vida. Ela, com seu jeito sério, exigente e ao mesmo tempo amigo e acolhedor, me deu a confiança necessária para realizar esse projeto. Ao lado dela, eu sabia que estava em boas mãos.

## RESUMO

**SILVEIRA, Paola B. B. Entre a organização e o empregado: o controle organizacional como instrumento de mediação em uma empresa do setor elétrico brasileiro. 2016. 126 p. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia). Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, RJ, 2015.**

O alcance dos objetivos da empresa tem como um de seus pilares a mediação entre os interesses da organização e a execução do trabalho. O mundo do trabalho das organizações contemporâneas apresenta a organização como um sistema que busca a adaptação, o ajustamento e a adequação de elementos organizacionais como pessoas, estrutura, papéis e responsabilidades, cultura, comportamentos e políticas. Nesse mundo, a mediação é uma responsabilidade do gestor, por meio do controle organizacional. Na lógica dessa visão, o controle é referido como cooperativo e harmônico, em prol dos interesses da organização, sem considerar a existência de conflitos entre objetivos da organização e dos empregados. Por outras perspectivas, o controle organizacional é oriundo da separação entre o trabalhador e os meios de produção do trabalho, sob o poder do capitalista, e evidencia um conflito inerente às relações sociais no mundo do trabalho entre empregado e empregador. O controle organizacional também pode ser considerado a partir do ponto de vista da subjetividade do trabalhador, neste caso enfatizando o indivíduo na organização e a influência de questões simbólicas, ideológicas e culturais. O controle se apresenta, assim, como um dos maiores dilemas da organização. Se, por um lado, busca garantir que os recursos humanos, físicos e tecnológicos sejam estabelecidos conforme os fins desejados dentro de uma lógica instrumental, por outro, o controle também pode ser pensado como instrumento de poder e dominação, expondo forças antagônicas da organização e focalizando o indivíduo como parte central na análise e na prática da gestão. A presente pesquisa pretende investigar o significado atribuído pelo gestor às práticas de controle organizacional numa empresa do setor elétrico brasileiro em momento de mudança. Foi realizado um estudo teórico, por meio da análise qualitativa, sobre as perspectivas que envolvem o trabalho nas organizações contemporâneas, tendo como objeto a caracterização da forma organizacional, das práticas de controle e das relações de poder na organização pesquisada. Através da análise dos dados coletados foi possível refletir sobre a dinâmica da organização no contexto de mudanças atual e como a ação do gestor enquanto mediador entre a organização e o empregado possui dilemas e desafios que impactam diretamente a sua relação com a empresa e com os empregados. Os resultados revelaram que, embora prevaleça a perspectiva instrumental voltada para fins estabelecidos pela organização, o gestor no exercício do controle, é influenciado por elementos simbólicos, ideológicos e culturais, dentro de um espaço de conflitos nem sempre gerenciáveis, onde interesses diferentes coexistem. Essa condição revela contradições no interior da organização que impactam as pessoas nos seus processos de trabalho, na sua criatividade, no seu bem estar e no seu desempenho, mas que são importantes elementos a serem considerados na dinâmica organizacional.

**Palavras-chave:** Organização, Trabalho, Controle

## ABSTRACT

**SILVEIRA, Paola B.B. Between organization and the employee: organizational control as a tool of mediation in a company of the Brazilian electric power sector.2015 126 p. Dissertation (MSc in Management and Strategy). Institute of Applied Social Sciences, Federal Rural University of Rio de Janeiro, RJ, 2015.**

The scope of the company's objectives has, as one of its foundations, the mediation between the organizations' interests and work execution. The work environment of the contemporary organizations introduces the organization as a system that seeks the adaptation, adjustment and suitability of organizational components such as people, structure, roles and responsibilities, culture, behaviors and policies. In that world, mediation is the manager's responsibility, through organizational control. In the rationale of that vision, control is referred to as cooperative and harmonic, favoring the organization's interests, without considering the existence of conflicts, between the organization's objectives and those of the employees. From a different perspective, the organizational control stems from the division between the worker and the work's means of production, under the capitalist's clout and bespeaks a conflict inherent to the social relations world of work between employee and employer. The organizational control may also be considered from the worker's subjectivity point of view, in this case, emphasizing the individual in the organization and the influence of cultural, ideological and symbolic issues. Control is hence, introduced, as one of the major dilemmas of the organization. If, on one hand, it seeks guaranteeing that the technological, physical and human resources be established, according to the intended purposes within an instrumental rationale, on the other hand, control may be also considered as a power and domination tool, exposing antagonistic forces of the organization and focusing the individual as the central part in the analysis and managerial practice. This research aims at investigating the meaning attributed by the manager to the organizational control practices in a company of the Brazilian electric power sector, in a moment of change. A theoretical study was carried out through qualitative analysis, on perspectives that involve work in contemporary organizations, which goal is the characterization of the organizational form, the control practices and the power relations in the researched organization. Through data analysis collected, it was possible to ponder on the dynamics of the organization within the context of current changes and how the manager's action, while mediator between the organization and the employee, has dilemmas and challenges that directly impact his relation with the company an employees. Results reveal that, although the instrumental perspective, meant for the organization's purposes, prevail, the manager, while exercising control, is influenced by symbolic, ideological and cultural elements, within a scenario of conflicts not always manageable, where different interests coexist. This condition reveals contradictions in the core of the organization that impact people in their work processes, resourcefulness, well being and performance, but that are important elements to be considered in the organizational dynamics.

**Keywords:** Organization, Work, Control

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> Tipos de Controle .....	49
<b>Quadro 2</b> Pesquisa documental: fontes internas e externas à organização .....	55
<b>Quadro 3</b> Perfil dos Entrevistados.....	57
<b>Quadro 4</b> Categorias de Análise.....	59
<b>Quadro 5</b> Total de empregados em 2012, 2013 e 2014.....	73
<b>Quadro 6</b> Distribuição de cargos.....	74
<b>Quadro 7</b> Distribuição de empregados efetivos por tipo de atividade: .....	74
<b>Quadro 8</b> Síntese da categoria forma organizacional.....	89
<b>Quadro 9</b> Síntese da categoria controle.....	98
<b>Quadro 10</b> Síntese da categoria poder.....	107

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Imagem do ciclo de energia elétrica: da geração ao consumo .....	63
<b>Figura 2</b> – Estrutura Organizacional Geral da AMN.....	68

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 Objetivos.....	19
1.1.1 Objetivo final.....	19
1.1.2 Objetivos intermediários.....	19
1.1.3 Suposição.....	20
1.1.4 Justificativa.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	22
2.1 Perspectivas sobre o Trabalho nas Organizações Contemporâneas.....	22
2.1.1 O mundo do trabalho nas organizações contemporâneas.....	22
2.1.2 O olhar que prevalece – O imperativo da eficiência .....	25
2.1.3 O poder como dominação – A burocracia e o controle organizacional.....	28
2.1.4 As contradições fundamentais – Marx: capital versus trabalho .....	36
2.1.5 Outros olhares sobre o trabalho nas organizações contemporâneas.....	39
2.1.6 O controle organizacional nas organizações contemporâneas .....	46
3 METODOLOGIA.....	52
3.1 Delineamento da Pesquisa.....	52
3.2 A organização estudada.....	54
3.3 Coleta de dados.....	54
3.3.1 Pesquisa documental.....	55
3.3.2 Entrevista.....	56
3.3.3 Sujeitos da pesquisa.....	56
3.4 Análise de dados.....	58
3.4.1 Categorias de análise .....	59
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....	61
4.1 A Organização Quanto Ao Seu Objetivo, Contexto, Aspectos Estratégicos, Estrutura Organizacional, Gestão De Pessoas E Resultados Esperados .....	61
4.1.1 Objetivo .....	61
4.1.2 Contexto da indústria de energia elétrica brasileira.....	62

4.1.3 Aspectos estratégicos (missão, visão, valores).....	63
4.1.4 Estrutura organizacional, hierarquia e o impacto do marco regulatório.....	67
4.1.5 Gestão de pessoas e o impacto do marco regulatório.....	69
4.1.6 Resultados esperados.....	74
4.2 A Forma Organizacional Adotada na Empresa.....	75
4.2.1 O processo de mudança.....	75
4.2.2 Objetivos organizacionais.....	77
4.2.3 Estrutura hierárquica.....	79
4.2.4 Formalização de normas, regras e políticas.....	81
4.2.5 Forma de gestão.....	84
4.2.6 Resultados esperados.....	84
4.2.7 Atividades dos gestores.....	85
4.2.8 Perfil dos gestores.....	87
4.3 As Práticas de Controle da Organização.....	90
4.3.1 Importância do controle para a organização.....	90
4.3.2 Formas de controle.....	92
4.3.3 Ferramentas de controle.....	94
4.3.4 Papel do Gestor no exercício do controle.....	96
4.3.5 Desafios para o exercício do controle.....	97
4.3.6 Processo de comunicação.....	97
4.4 As Relações de Poder na Organização.....	100
4.4.1 Processo decisório e autonomia para a tomada de decisão.....	100
4.4.2 Relação com subordinados para a tomada de decisão.....	101
4.4.3 Conflitos.....	102
4.4.4 Coalizões.....	104
4.4.5 Disputas.....	105
4.4.6 Resistências.....	106
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
6 REFERÊNCIAS.....	112
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista.....	119

APÊNDICE B – Autorização da Empresa ..... 121

APÊNDICE C – Termo de Consentimento para Entrevista ..... 122

## 1 INTRODUÇÃO

Na maior parte das organizações contemporâneas, a alta administração parece ser responsável por delinear os objetivos da empresa que devem ser disseminados por toda a organização até a sua base, o grupo de empregados, que de fato irá executar e operacionalizar o trabalho. Segundo Mintzberg e Quinn (2001), tais objetivos representam um modo padronizado de decisões, como um plano, que estabelece as políticas e o planejamento para o alcance dos fins aos quais a organização se propõe. Os autores mostram que a implementação desse plano se dá por meio de uma série de atividades administrativas e, dentre essas, destaca-se o controle organizacional. Martins (2013, p.479) observa: “o controle aparece como um mecanismo ou instrumento administrativo cuja função é assegurar o alcance das metas e objetivos organizacionais”. Sendo assim, o controle configura-se como o modo pelo qual os objetivos da organização são implementados para que esta se adapte aos planos traçados pela alta administração.

Sob tal perspectiva, o gestor se apresenta como ator estratégico que recebe a missão de mediar os interesses da empresa e a sua execução por parte dos empregados. Mintzberg e Quinn (2001) referem-se ao papel da liderança como decisivo na realização dos objetivos organizacionais. Considera-se, assim, que essa mediação se utiliza do controle organizacional como ferramenta de gestão.

À mediação também pode ser incorporada a noção de conflito, pois lida com forças aparentemente contrárias que são empresa e empregado. Sob este ponto de vista, Pagés et al (1987) analisam a mediação como um mecanismo que congrega as restrições impostas pela organização e os privilégios oferecidos aos empregados. Segundo esses autores, os privilégios ocultam a contradição existente entre os objetivos da organização e os objetivos dos empregados. Assim, parece que, quando a organização estabelece benefícios - tais como: aumento de salários, treinamentos, delegações, competências, dentre outros -, acaba fortalecendo o comprometimento e a dependência dos empregados para com ela, ao contrário de estimular uma relação de autonomia e liberdade.

O alcance de metas traçadas pela administração da empresa e a sua materialização em resultados efetivos, por meio do controle organizacional, parecem seguir uma lógica

hegemônica. Segundo Martins (2013, p.478), a organização é um “todo orgânico que mantém relação com um ambiente instável”. Sendo assim, pode ser compreendida como um sistema composto por outros sistemas, inclusive o controle, cuja missão é manter viva a empresa por meio da adaptação. Assim, deduz-se que o controle deve criar a conformidade com os elementos organizacionais como estrutura, papéis e responsabilidades, cultura, comportamentos, políticas, entre outros, e realizar as metas estabelecidas pela alta administração. Essa visão, segundo Carvalho e Vieira (2007), parece não questionar a divergência entre os objetivos da organização e os dos empregados. Desta forma, acredita-se que ambos trabalham de modo cooperativo em prol dos interesses da organização.

Por outro lado, o controle organizacional pode ser percebido como forma de ajustamento do homem à organização, estabelecendo, assim, o que ele deve fazer e, no extremo, no que ele deve pensar. Essa ideia de controle está presente no pensamento de Braverman (1987) e tem como origem a separação do trabalhador dos seus meios de produção, passando o controle sobre o processo de trabalho para as mãos do capitalista. As relações de trabalho mudam e segundo Braverman (1987, p.55): “O processo de trabalho começa, portanto, com um contrato ou acordo que estabelece as condições da venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador”. Assim, nesta relação, surge a noção de contraste entre empregador e empregado, evidenciando um conflito inerente às relações sociais no mundo do trabalho e na organização.

Observa-se, desta forma, duas perspectivas que sobressaem no mundo do trabalho nas organizações contemporâneas. Uma direcionada à adaptação do indivíduo à organização, considerando-o como possuidor de uma função que deve ser cumprida de modo eficiente para que a organização possa alcançar os fins desejados. Nesse sentido, prevalece uma visão instrumental do mundo organizacional onde os recursos organizacionais, dentre esses o indivíduo, devem ser ajustados e controlados segundo os objetivos da organização. Outra perspectiva parece considerar a importância dos conflitos que envolvem o mundo do trabalho na organização, bem como as contradições a ele inerentes e percebe o indivíduo sob o aspecto da autonomia, da responsabilidade e da sua subjetividade. Tal perspectiva evidencia aspectos do controle e do poder presentes de formas mais sutis e subliminares nas organizações. Assim, o controle é compreendido de modo diferente pelas perspectivas, seja pela ótica da necessidade de adaptação e ajustamento à organização, seja por meio de uma visão crítica que enfatiza o lado cultural e ideológico do controle.

Percebe-se, pois, que um dos maiores dilemas da organização é o controle. Segundo Tannebaum (1975, p.16), “É por meio dele (o controle) que as empresas buscam realizar suas metas”, sendo, portanto, usado, como complementa Carvalho e Vieira (2007), tal qual um instrumento que busca garantir que os recursos humanos, físicos e tecnológicos sejam estabelecidos conforme as metas desejadas de uma organização. Entretanto, o controle também pode ser pensado como instrumento de poder e dominação, trazendo angústia e sofrimento para o empregado. Neste sentido, Pagés et al (1987, p.140) apontam para elementos na organização que corroboram essa angústia, como a noção de carreira, a busca pela superação, a chamada “ilusão do poder”, dentre outros. Tais elementos parecem trazer ao empregado uma carga de ansiedade e *stress* no dia a dia da rotina de trabalho.

Observa-se, ainda, que as organizações contemporâneas enfrentam uma espécie de paradoxo, no que tange à agilidade de processos e eficácia na tomada de decisão versus à necessidade de maior controle organizacional. Se, por um lado, são demandadas a atuar com maior eficiência para alcançarem resultados em um curto espaço de tempo e se tornarem mais competitivas, por outro, parecem engessadas em regras e controles que reduzem a flexibilidade de suas atividades tornando seus processos mais burocráticos, embora mais controlados e seguros.

Neste sentido, as organizações da administração pública indireta brasileira, no âmbito das estatais do setor elétrico vêm, ao longo do tempo, sofrendo modificações nos seus processos de trabalho, uma vez que o cenário do setor começa a receber também empresas privadas, aumentando a competitividade e a consequente necessidade de reduzir custos e aumentar a eficiência. Ao mesmo tempo, o cenário político e econômico aponta para a necessidade crescente de controle nessas organizações em vários campos: a transparência de processos e decisões, a definição clara de regras, normas e políticas, a gestão de pessoas mais eficaz, os processos de delegação, aprovação e pagamento fortemente regulados e sistematicamente auditados, maior segurança da informação, dentre outros controles necessários à conformidade das organizações aos regulamentos definidos pelos órgãos fiscalizadores governamentais.

Até 2013, a organização AMN<sup>1</sup>, objeto desta pesquisa, era gerida sob um paradigma que comportava uma estrutura organizacional bastante funcional verticalizada, robusta, com

---

<sup>1</sup>A fim de preservar o anonimato das informações coletadas, a empresa tratada neste projeto de pesquisa receberá o nome fictício de AMN, em alusão ao Admirável Mundo Novo de Aldous Huxley. Tal alusão ao livro Admirável Mundo Novo (HUXLEY, 1987) deve-se a uma especial admiração da pesquisadora pela história,

tarefas segmentadas e com uma visão parcial da cadeia de valor da empresa (ANJOS ET AL, 2002). A gestão estava focada na entrega de serviços por órgãos, sem a preocupação com o conjunto e com a integração entre atividades, nem a noção da participação de cada setor no resultado final da empresa. O controle pelo gestor era exercido de modo independente e pouco integrado, ficando a cargo do líder o estabelecimento de ações quanto ao planejamento do órgão, a gestão de pessoas, a distribuição de verbas, a compra de materiais, o desenvolvimento de sistemas tecnológicos próprios, dentre outras ações gerenciais de controle. Desta forma, não parecia corresponder aos anseios do novo cenário do setor elétrico, que demandava maior eficiência e, ao mesmo tempo, maior integração e controle dos processos.

O chamado “marco regulatório” do setor elétrico, conforme indicado no Relatório de Administração da AMN, publicado em 2013, foi crucial para a mudança que viria em seguida. A partir desse ano, as empresas do setor elétrico teriam que se adequar aos requisitos legais estabelecidos pela medida provisória nº 579, de 11/09/2012, convertida na Lei nº 12.783, de 11/01/2013. Essa Lei prorrogou o prazo das concessões dos empreendimentos de geração e transmissão de energia, estabelecendo a redução de tarifas, para gerar um ambiente de maior competitividade para o país.

As medidas do governo federal objetivavam a melhoria e a modernização dos processos das empresas estatais para se tornarem mais eficientes e menos custosas, ao mesmo tempo em que evidenciavam a necessidade de um controle organizacional mais atual e efetivo. A AMN foi obrigada a passar por um profundo processo de reestruturação organizacional, a partir de 2013, cujas duas linhas de ação foram a redução de custos e o aumento de eficiência.

Em prol da redução de custos, buscou-se a criação de um programa de incentivo à aposentadoria, determinando a saída de quase duas mil pessoas da empresa, além do estímulo a ações de redução de custos com materiais, equipamentos, contratações e outras. Para o aumento de eficiência, a AMN está procurando operar de forma mais transversal e integrada,

---

tendo sido objeto de seu trabalho de conclusão de curso em Psicologia. Na ocasião foi feito um estudo contrapondo o Admirável Mundo Novo de Huxley ao Mal Estar da Civilização de Freud. O enredo apresenta uma população condicionada biológica, social e psicologicamente a ser o que o Estado determina como ideal. Este suposto controle exercido pelo Estado pode aparecer, simbolicamente, de diferentes formas no interior das Organizações. Especificamente neste trabalho, o momento de mudança da Organização pesquisada remete à necessidade de refletir sobre os novos rumos e aspectos internos referentes principalmente a pessoas, aos processos que participam e aos sistemas que dominam e se submetem.

optando por uma orientação a processos que, de fato, melhore o seu desempenho, ao mesmo tempo em que intensifique o controle na gestão, buscando o equilíbrio entre esses dois elementos sem prejudicar a eficiência.

Observa-se na organização pesquisada a ênfase na perspectiva que busca a eficiência e o alcance dos fins planejados, entretanto, convive-se internamente com estruturas, modelos e cultura que conflitam com essa perspectiva, evidenciando contradições e desafios que parecem não apresentar uma solução simples e dicotômica.

No novo cenário, os gestores da AMN passam a assumir um papel estratégico no controle: mediar os interesses da organização e a atuação dos empregados de modo a operacionalizar a estratégia da empresa diante das mudanças necessárias. Com as novas exigências impostas ao gestor, pergunta-se:

**Qual o significado atribuído pelos gestores às práticas de controle organizacional na AMN?**

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo final**

Identificar qual o significado que os gestores atribuem às práticas de controle organizacional na AMN.

### **1.1.2 Objetivos intermediários**

I - Descrever a organização quanto ao seu objetivo, contexto, aspectos estratégicos, estrutura organizacional, gestão de pessoas e resultados esperados, bem como o impacto do marco regulatório nas relações de trabalho;

II – Caracterizar a forma organizacional;

III – Descrever as práticas de controle da organização;

IV - Verificar as relações de poder na organização.

### **1.1.3 Suposição**

A suposição deste estudo é de que o significado atribuído pelos gestores às práticas de controle organizacional direciona-se para uma perspectiva voltada para a eficiência, que tem como base um conjunto de leis e critérios que, segundo Motta (1991), visa fins práticos, racionais e econômicos para o alcance dos objetivos que a organização se propõe. Motta (1991, p.44) enfatiza que tais objetivos têm como base a ideologia das organizações burocráticas “e se manifesta concretamente no exercício do controle social que se torna possível pelas relações de poder, que são sempre relações desiguais”. Na busca pela eficiência, o gestor é proposto como peça organizacional chave para compatibilizar e exercer as novas formas de controle, mais subliminares, porém igualmente ativas. Braverman (1987), ao referir-se à gerência científica, analisa que a preocupação da gerência não é com o trabalho em geral, mas sim com a sua adaptação às necessidades do capital. Conforme Antunes (2005, p.52), os gestores “são as personificações assumidas pelo capital” e assim, considerados como inseridos no grupo de proprietários do capital, executando o papel central no controle.

### **1.1.4 Justificativa**

Observa-se que as práticas de controle organizacional parecem não acompanhar os dilemas das organizações contemporâneas que buscam combinar resultado e adequação à organização com satisfação e autonomia dos empregados. Portanto, a pesquisa tem a expectativa de levar para a organização a reflexão acerca das suas práticas de controle. Provocar esse questionamento, por parte da organização, parece ser o ponto de partida para empreender qualquer mudança numa empresa. A AMN passa por um contexto que oportuniza a reflexão, pois o marco regulatório de 2013 do setor elétrico determinou mudanças na sua forma de atuação e, por conseguinte, internamente, em sua estrutura organizacional, sistemas, processos e gestão. Tudo indica que os gestores necessitam repensar suas práticas de gestão e os empregados necessitam compreender melhor o seu novo papel na dinâmica do trabalho.

A pesquisa espera contribuir para a análise do significado atribuído pelos gestores ao lidarem com forças conflitantes: organização e empregados. Dessa forma, favorecer o aprofundamento da discussão teórica sobre como os gestores da organização lidam com as práticas de controle dentro de um cenário que exige mais agilidade e eficiência e ao mesmo tempo mais segurança, conformidade e controle. Compreender quais seriam suas principais ações e dificuldades para estimular um ambiente propício à criatividade e inovação e um

clima favorável de trabalho considerando as diversidades das pessoas e a riqueza dos conflitos. Nesse sentido, a relevância teórica deste trabalho também está em lançar um olhar crítico sobre as práticas de controle organizacional, muitas vezes negligenciadas pelos estudos organizacionais, focados em responder primordialmente às demandas de eficiência e produtividade, dentro de uma perspectiva hegemônica que parece ser neutra aos conflitos.

Conforme observa Carvalho e Vieira (2007, p.69): “Verifica-se (...) que a discussão do controle nas organizações continua a ter um importante significado e relevância, fruto do aumento da complexidade da sociedade e das organizações modernas”. Um tema, portanto, que parece ser constante nas organizações e fundamental para que acompanhem o dinamismo do mercado em que atuam.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 Perspectiva Sobre o Trabalho nas Organizações Contemporâneas**

#### **2.1.1 O mundo do trabalho nas organizações contemporâneas**

O mundo do trabalho contemporâneo parece apresentar características de uma lógica racional instrumental que permeia o ambiente organizacional, segundo a utilidade e a produtividade. Pelas palavras de Thiry-Cherques (2013, p.110):

“(...) a convicção generalizada de que a informação e o domínio tecnológico são fatores críticos de sobrevivência das e nas organizações, só vem confirmar o condicionamento do que percebemos e raciocinamos. Imersos em uma cultura de competitividade e de eficiência, orientamos o nosso trabalho e a nossa vida por estes prismas”.

Tudo indica que essa racionalidade esteja em consonância com os preceitos do mercado dentro de um modo de produção capitalista, que implica em resultados e lucros para as organizações sobreviverem no cenário competitivo em que atuam. Sob essa perspectiva, a organização pode ser compreendida como um organismo vivo e voltado para o equilíbrio e adaptação com objetivo de funcionar bem, de modo que as perturbações e mudanças realizem-se em prol da organização como um todo.

Desta forma, no mundo atual das organizações, parece prevalecer a vertente hegemônica, também conhecida por sistêmico-funcionalista. Segundo Paganini et al (2014), por meio dessa vertente, o mundo social é percebido como algo concreto, cujas situações podem ser mensuráveis e analisadas por meio de teorias derivadas das ciências naturais, considerando o fato social como fruto de uma realidade objetiva.

A análise da organização, entretanto, também inclui aspectos simbólicos, relacionados a elementos ideológicos e culturais, que influenciam os atores e suas relações, sendo compreendida como espaço de conflito, onde interesses diferentes coexistem. Assim, o mundo organizacional parece ser bem mais amplo que o mundo das experiências objetivas e concretas. Segundo Pinto e Faria (2005, p.10), “as organizações não são elementos estáticos, elas são permeadas por contradições, oposições, conflitos e rupturas, que não são independentes daquelas observadas na sociedade global”. Sendo assim, tais elementos podem ser pensados no interior das organizações constituindo-se em uma perspectiva contrária à

hegemônica, que busca pensar a organização também por meio de aspectos simbólicos e por meio de conflitos e dilemas que envolvem os trabalhadores.

As organizações contemporâneas, impulsionadas pela lógica do mercado, estão em constante mudança, buscando diferenciarem-se em suas ações, produtos e serviços, para se destacarem no mercado e adquirirem novos clientes e oportunidades. Essas mudanças implicam novas relações de trabalho, de poder e subordinação, condições que indicam a necessidade de haver um constante repensar a organização, sua forma de gestão, estrutura, cultura, normas e operação.

Paula (2008, p. XI) observa que não é fácil caminhar fora do modelo hegemônico, pois esse caminho significa deixar de lado a segurança da perspectiva hegemônica, cujas convicções são baseadas em conclusões resultantes de estudos empíricos que, por sua vez, baseiam-se na formalidade de comprovação científica. Diferente desse modelo é “exercitar a reflexividade”, ou seja, colocar à prova os resultados alcançados e lidar com a ambivalência comum neste tipo de abordagem.

Para uma melhor compreensão do que significa caminhar fora do modelo hegemônico, Misoczky e Amantino-de-Andrade (2005, p.193) refletem: “não se trata apenas de criticar a teoria dominante, mas de indicar as bases de transformação, de emancipação, que são inerentes a um contexto histórico, político e social específico”. Sendo assim, a outra perspectiva, diferente da hegemônica, parece apontar para uma reflexão nas organizações que envolve aspectos simbólicos e que remete a questões que emergem de conflitos e desequilíbrios, ainda por solucionar, que a noção de equilíbrio e adaptação na organização, presente na perspectiva hegemônica, não abrange.

Observa-se que o trabalho é tema constante, polêmico e inevitável para se compreender as organizações contemporâneas. Constante, pois o trabalho faz parte do dia a dia de qualquer empresa, seja realizado por pessoas, ferramentas ou máquinas. Polêmico, porque ele trás em si questões contraditórias que envolvem interesses muitas vezes divergentes e conflituosos. Inevitável, pois dificilmente seria possível falar de organização sem falar no que a move e a faz operar, que é o trabalho.

No que tange às questões contraditórias que envolvem o trabalho, Antunes (2005) reflete sobre a sua a capacidade de criar, humanizar, movimentar, desenvolver, liberar, emancipar e, ao mesmo tempo, o poder de subordinar, degradar, controlar e alienar. Essa dupla dimensão faz do trabalho humano, segundo o autor (2005, p.12), “questão nodal em

nossa vida”. Assim, o trabalho continua sendo referência central na vida das pessoas, pois permanece como fonte de sobrevivência e dignidade. Por meio do trabalho, as pessoas estabelecem relações sociais e criam oportunidades na vida que lhes permitem maior conhecimento, acesso a informações, lugares e instituições que possibilitam mais autonomia. Por outro lado, o trabalho também pode estar investido de formas parciais, precárias e temporárias, que criam obstáculos para a autonomia, pois implicam em alienação, exploração e em relações desiguais e injustas que oprimem ao invés de libertarem.

Conforme relata Albornoz (2008), a história do trabalho percorreu três importantes etapas. A primeira delas refere-se à separação do trabalhador de seu local de trabalho. Segundo a autora, na época feudal, o tipo de trabalho era artesanal, realizado no próprio lugar de moradia das pessoas, na casa do artesão, que observava e dominava cada uma de suas etapas, bem como o conhecimento necessário desde o início à sua conclusão. Quando se sentia cansado, pausava, recuperando-se em seguida, para nova fase.

Na introdução das primeiras máquinas nas fábricas, o espaço de trabalho foi deslocado da casa do trabalhador para a fábrica, local de controle e de regras. Albornoz (2008) analisa que a tentativa de compensar as perdas vivenciadas pelo trabalhador se traduziu, por exemplo, em refeitórios para a hora do almoço e em creches e escolas para as crianças com turnos mais longos, substituindo a presença dos pais, como mecanismos parciais de compensação.

Ainda, segundo a autora, a segunda etapa refere-se à separação entre concepção e execução do trabalho. Trata da industrialização, época em que ocorreram as grandes descobertas científicas e quando se estabeleceu um novo modo de acompanhar o processo completo de trabalho. O conhecimento que o trabalhador possuía, e que lhe conferia posição especial e independente, passa às mãos do empresário, que passa a deter, a partir de então, o direito sobre o resultado desse trabalho e, portanto, de utilizá-lo e explorá-lo para seu próprio interesse.

A partir da análise dessa questão e contrastando a divisão social do trabalho à divisão parcelada do trabalho, Braverman (1987, p.72) aponta: “Enquanto a divisão social do trabalho subdivide a sociedade, a divisão parcelada do trabalho subdivide o homem (...)”. Neste contexto, os interesses entre capital e trabalho tornam-se mais claros e contraditórios, pois parecem ser produto de relações explícitas de dominação, controle e exploração. Albornoz (2008, p.34) destaca que, nesse momento, “O trabalho é alienado do trabalhador porque quem produz não detém, não possui nem domina os meios de produção”. Sendo assim, o

trabalhador perde o que possuía anteriormente: o domínio de seu trabalho e o resultado dele proveniente.

A terceira etapa, de acordo com Albornoz (2008), diz respeito àquela que separa produtor e consumidor. Se antes o sapateiro conhecia seu produto era também capaz de sugerir melhorias e a matéria-prima mais apropriada, sabia características demandadas pelo cliente, como tamanho, modelo, cor. Conforme relata Albornoz (2008, p.35), ao se referir ao trabalho na fábrica, o trabalhador produz “para um mercado anônimo”. Desta forma, perde-se, também, o conhecimento sobre para quem o produto do trabalho serve.

O trabalho nas organizações contemporâneas atravessou esses momentos destacados por Albornoz (2008), que atualmente parecem mais claros e assumem novas roupagens. Salienta Thiry-Cherques (2013, p.116) que “as novas tecnologias, o inchaço das grandes corporações, com as redes integradas e com fenômenos como a globalização, a alienação se transfigurou e se universalizou”. Tudo indica, assim, a prevalência da lógica instrumental que envolve o mundo do trabalho nas organizações contemporâneas.

Thiry-Cherques (2013) comenta que a alienação assume uma faceta atual, que vai além das questões econômicas, e inclui os sistemas racionalizados e flexíveis de produção. Assim, a pressão por eficácia, agilidade e decisões organizacionais acertadas sugere que os empregados são levados a crer que participam e decidem, entretanto, estão sendo comunicados e condicionados a acatar o que a organização deseja e espera deles.

### **2.1.2 O olhar que prevalece - O imperativo da eficiência**

Conforme Paganini et al (2014) mostram, a perspectiva que prevalece no mundo do trabalho nas organizações contemporâneas tem como alicerces os princípios de regulação e os da racionalidade científica que buscam manter a ordem social e enxergam o sujeito sob uma perspectiva econômica. É influenciada pelas ciências naturais e compreende que cada participante, tal qual o corpo humano, tem uma função e deve cumpri-la de modo a manter a sociedade viva, por meio de mecanismos impessoais, que restringem o indivíduo, mas harmonizam o todo.

Essa perspectiva recebe influência da teoria sistêmica, pois considera que os sistemas são totalidades formadas por partes diferenciadas, com funções diversas, entretanto interdependentes, uma vez que alterações em uma das partes influenciam outras (MOTTA e

VASCONCELOS, 2013). Assim, essa teoria enxerga as organizações como sistemas sociais. Conforme aborda Brito (1989, p.40-41):

“Ressaltamos que a organização como um sistema enfatiza a necessidade de adaptação da estrutura dos papéis e sua função ao ambiente, isto é, processos que envolvem continuamente os ideais, os valores, as informações, a avaliação das informações, o planejamento das atitudes – racionalização – e ações, ou seja, a natureza da organização”.

Parsons (1966), ao tratar da característica típica de uma organização, destaca que a prioridade da consecução de um fim específico é o que distingue a organização de outros sistemas sociais. O autor aponta que a existência das organizações é uma consequência da divisão do trabalho na sociedade. Assim, se é possível produzir bens e se o seu consumo ocorre dentro de uma mesma unidade estrutural, não há necessidade de diferenciar as organizações em especialidades. Mas, as organizações contemporâneas necessitam da divisão do trabalho em diferentes unidades, com funções distintas, para que o objetivo final seja alcançado. Neste sentido, o processo de tomada de decisão, no que tange ao controle da utilização dos recursos, está orientado para o interesse dessa finalidade.

A influência de Parsons (1966) para a perspectiva que prevalece no mundo do trabalho nas organizações contemporâneas é relevante no sentido em que considera a organização como um conjunto de valores que definem princípios dentro de um contexto funcional. Tal contexto envolve dois aspectos: a adaptação dos recursos à organização e a integração do indivíduo ou grupo a uma situação. Ambos direcionados para uma finalidade: produzir recursos fundamentais à sobrevivência da organização para que ela possa alcançar seus fins.

Segundo o autor, há um conjunto de objetivos secundários que devem ser alcançados para que o objetivo principal seja atingido. Referem-se a processos, procedimentos e atividades que contribuem para o fim principal. Também há regras normativas que regulam tais processos e atividades e explicitam critérios que visam à adaptação das pessoas ao objetivo final e à integração de atividades para este fim, que parece primar pela busca do caminho mais vantajoso para a organização.

Schlickmann e Melo (2009) mostram que a divisão do trabalho pode ser pensada em termos de função e tomam como exemplo as funções do homem e da mulher na sociedade como sendo fruto da imposição do meio social em que vivem influenciadas pela cultura. Dentro da organização, a especialização do trabalho, a separação entre órgãos e o estabelecimento de uma estrutura hierárquica, são elementos provenientes da noção de função

e parecem se adequar aos objetivos do trabalho na organização. Esses elementos estão direcionados para manter o controle e o equilíbrio da organização.

Desta forma, o indivíduo parece ser considerado a partir do ponto de vista do papel que possui dentro da estrutura hierárquica. Segundo Chaebo e Guimarães (2014), esse papel inclui as suas responsabilidades e competências perante as determinações da organização em busca da eficiência organizacional.

Ramos (1989, p.51) apresenta a noção de comportamento como sendo “uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências”. O autor trata o comportamento como uma conduta ditada por imperativos exteriores que primam pela busca da eficiência, assim, ao cumprir com o imperativo da eficiência, “O indivíduo torna-se uma criatura que se comporta”. O comportamento estaria ligado a padrões de relacionamento interpessoais que são aceitos e apresentados como certos e convenientes dentro dos grupos sociais.

Em contraposição ao comportamento, Ramos (1989, p. 51 e 52) propõe a ação, como própria de quem a pratica, pois está consciente das suas finalidades intrínsecas. Ao reconhecer essas finalidades, o autor trata a ação como “uma forma ética de conduta”. Apresenta, ainda, a noção de “bom homem”, que nunca estaria totalmente socializado, ou seja, a partir do seu senso ético, cede ou resiste aos estímulos sociais, não sendo inteiramente socializado, mas agindo conforme sua consciência.

A noção de “síndrome comportamentalista”, construída por Ramos (1989), refere-se a uma espécie de condição social que envolve a vida das pessoas quando não se compreende bem o que é norma e critério referentes a sistemas sociais específicos e aquilo que é norma e critério referente a uma conduta geral. Ramos (1989, p. 52) argumenta que:

“A síndrome comportamentalista, isto é, a ofuscação do senso pessoal de critérios adequados de modo geral à conduta humana, tornou-se uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas”.

Ramos (1989) estabelece quatro características da síndrome comportamental, a “fluidez da individualidade”, o “perspectivismo”, o “formalismo” e o “operacionalismo”, para compreender a sociedade moderna, mas que podem contribuir para a compreensão da contemporaneidade. Tais conceitos remetem à noção de uma permanente transitoriedade, uma vez que valores e intenções não são considerados como inerentes às coisas sendo, portanto, obrigados a mudar e a estar sempre buscando progredir. Indica, pois, que os indivíduos tentam maximizar a utilidade em prol de uma felicidade, por meio da satisfação de desejos sempre

incompleta. Ocorre um estranhamento entre o sentimento competitivo que o indivíduo nutre e o mundo social em que vive cuja consequência é a alienação. Ao tentar superar essa alienação, o indivíduo escolhe entre dois caminhos: a anulação, conformando-se passivamente com papéis e funções a ele designados e esperados ou, o recolhimento, virando-se para dentro de si mesmo, cultivando a individualidade.

O indivíduo parece conformar-se com regras que predominam na sociedade e que vão ao encontro de uma aprovação social, considerando-as regras de boa conduta em geral. Ramos (1989) também apresenta a tendência para o operacionalismo positivista com características controladoras, o que leva o pesquisador, por exemplo, a substituir o abstrato pelo concreto em suas pesquisas, deixando predominar sobre elas um caráter prático, calculista e mensurável, como se o mundo fosse simplesmente resultado de causas eficientes.

A perspectiva que prevalece no mundo do trabalho nas organizações contemporâneas compreende a organização dentro da ótica da eficiência. Representa um sistema social que busca reunir valores, adaptá-los e integrá-los em prol de um equilíbrio que possibilite a organização a funcionar e sobreviver frente às suas finalidades. Os conflitos internos à organização são tratados pelo fundamento da funcionalidade, de modo a manter o seu equilíbrio e sobrevivência. Conforme analisado, reforça tal noção a síndrome comportamentalista (RAMOS, 1989), que explica a visão instrumental do mundo organizacional, ao apresentar as noções de comportamento e conduta socialmente aceitáveis e a de ajustamento do indivíduo à organização, as quais parecem não reconhecer a autonomia individual, e prezam a socialização do indivíduo aos objetivos da organização.

### **2.1.3 O poder como dominação – A burocracia e o controle organizacional**

1 - Weber, o grande representante da burocracia

A construção do saber sobre as organizações teve seu pilar erguido por Weber que estabeleceu conceitos fundamentais no entender de Prestes Motta (2013, p.129), da perspectiva “estruturalista fenomenológica”.

O universo conceitual de Max Weber é vasto e referido por inúmeros autores como passagem obrigatória ao pensamento político-social do século XX. Destaca-se um inovador quadro das categorias da “Sociologia Compreensiva”, base da posterior organização de textos dispostos na obra “Economia e Sociedade”, elaborados entre 1913 e 1918 (WEBER, 1999, v1). Entretanto, alerta Motta (1979), há certa confusão na análise da obra, pois que os conceitos, muitas vezes entendidos no senso comum de seu significado e traduções, estão profundamente ligados ao rigor da especificidade do autor em seus fundamentos e em sua origem linguística.

Recomenda Prestes Motta (1971) que, para compreender o pensamento weberiano, é melhor partir de onde Weber partiu, isto é, dos conceitos de organização, dominação, poder e burocracia. Antes mesmo de ser organização, “burocracia é forma de poder” (MOTTA, 1971, p.132). A análise da burocracia é realizada por Weber a partir da “dominação” como aspecto fundamental da ação comunitária<sup>2</sup>. Compreender o comportamento humano em sociedade, no sentido da rede de relações sociais, interindividuais constitutivas, é a busca de seu estudo. Resulta daí, o conceito de burocracia como a forma de atingir os objetivos organizacionais gerais, via o exercício de uma autoridade racional-legal (MOTTA, 2013, p.130).

Caminhando ao longo dos fundamentos de Weber (1999, v2, p.187), pode-se entender que “dominação” é o conceito mais geral e elemento mais importante da “ação social”, pois que todas suas áreas são influenciadas por complexos de dominação, com orientação para um “objetivo”, quando é possível impor ao comportamento de terceiros a vontade própria. E assim conceitua:

Por “dominação” compreenderemos, então, aqui, uma situação de fato, em que uma vontade manifesta (“mandato”) do dominador ou dos “dominadores” quer influenciar as ações de outras pessoas (do “dominado” ou dos “dominados”), e de fato as influencia de tal modo que estas ações, num grau socialmente relevante, se realizam como se os dominados tivessem feito do próprio conteúdo do mandato a máxima de suas ações (“obediência”). (WEBER, 1999, v2, p.192)

---

<sup>2</sup> Do alemão *Vergesellschaftung* em conformidade com nosso termo “relação social” ou “relação comunitária” (Weber, 1991)

Weber (1999, v1, p.33) articula o significado de poder como:

Toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis.

Weber (1999, v2, p.193) sublinha que dominação é inerente a toda administração, pois certos poderes de mando são exigidos para o administrador, sendo este considerado “servidor” dos dominados e sentindo-se também como tal. Surge em mais alto grau na chamada “administração democrática”, vez que retrata a empresa burocrática, que obedece a uma autoridade, regida pelo princípio da hierarquia dos cargos, sob um sistema fixamente regulamentado, baseado em “atas” e em um quadro de funcionários subalternos e escrivães. Acrescenta que a moderna administração ainda separa o escritório da moradia privada, com uma atividade oficial e recursos monetários e outros meios de propriedade privada (WEBER, 1999, v2, p.199).

Para entender o conceito de burocracia, Motta (2013, p.130) define como sendo um “sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de um grande número de indivíduos, cada qual detendo uma função especializada”.

Tragtenberg (1971, p.7) contextualiza o advento da burocracia:

A burocracia, enquanto classe dominante (detentora dos meios de produção) elemento de mediação com a sociedade global, exercendo o poder político, perfila-se ante a história como uma forma de dominação burocrático-patrimonial ou “modo asiático de produção”.

O modo asiático de produção, segundo Tragtenberg (1971) ocorre quando o excedente econômico marca uma divisão entre a agricultura e o artesanato, onde a apropriação desse excedente se dá por uma minoria sem que a sociedade também seja favorecida. Nesse momento, segundo o autor (1971, p.8) “(...) a exploração assume a forma de dominação, não de um indivíduo sobre outro, mas de um indivíduo que personifica uma função sobre a comunidade”.

A burocracia apropria-se, ao lado dos interesses do Estado, do poder político de exploração das coletividades. Emerge uma elite dirigente que passa a ter, no âmbito da organização, a função de direção e garantindo o planejamento, a organização, o comando e o controle para o alcance de objetivos monetários. Nesse sentido, conforme Tragtenberg (1971), as figuras de Taylor e Fayol são representantes, respectivamente da racionalização do trabalho e de sua organização, no plano da estrutura da empresa. Os pensamentos desses autores tornaram-se cruciais para a criação de um tipo de comando que buscasse uma harmonia entre

as atividades individuais e as funções de gerência do conjunto das atividades produtivas. O pressuposto que subjaz a esse momento é, de acordo com Tragtenberg (1971), a predominância da organização sobre o homem.

Tal predominância é característica de um burocratismo de organização formal, onde é criado um sistema de coordenação de funções baseado na racionalização das tarefas e na simplificação e intensificação do trabalho. De acordo com Tragtenberg (1971, p.18):

A evolução do trabalho especializado, como situação transitória entre o sistema profissional e o sistema técnico de trabalho, a desvalorização progressiva do trabalho qualificado e a valorização da percepção, atenção, mais do que da habilidade profissional, inauguram a atual era pós-industrial.

Ao lado da produção, com o advento da fábrica automatizada, surge o chamado “operário de controle” (TRAGTENBERG, 1985, p.80) que, além de executar as tarefas de modo especializado, deve ter habilidade para se comunicar com outros especialistas, em regime de cooperação entre indivíduos de diversos níveis hierárquicos e de diferentes qualificações técnicas. Desta forma, a função da direção, de acordo com Tragtenberg (1985, p.83), é possibilitar a “harmonia administrativa” para “evitar conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração definido como saúde social”.

## 2 - As organizações burocráticas

Nas palavras de Motta (1991), a burocracia foi capaz de se infiltrar em todos os ramos da vida social, com algumas características, dentre as quais se destacam: o assalariamento de grande parcela da população com a venda da força de trabalho para o capitalista; a perda do significado intrínseco do trabalho, por conta do vazio deixado pelo fim do conhecimento do processo produtivo como um todo, com a separação de funções de direção e execução; a relevância dada à organização na vida das pessoas por ser por meio da organização que as pessoas passam a sobreviver; a troca de segurança por conformismo no trabalho, uma vez que as pessoas, ao venderem sua força de trabalho, devem se adequar e aderir às normas e procedimentos organizacionais, sem muito questionamento; o decréscimo de influência das pessoas nas decisões burocráticas, uma vez que o sistema hierárquico define regras bem claras de obediência e subordinação; a queda da participação ativa das pessoas na política, no sentido em que ocorre um reforço da ideologia organizacional oferecendo vantagens de cunho material e psicológico que buscam preservar o poder em nome de objetivos compartilhados, mas que atuam de modo a neutralizar conflitos.

Diante das características delineadas, Motta (1991, p.3), de uma forma ampla, caracteriza burocracia da seguinte forma:

Podemos dizer que burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais.

Por “aparelho impessoal hierarquicamente organizado” é possível apreender que “a administração burocrática é realizada sem consideração a pessoas” (MOTTA E PEREIRA, 1980, p.32), ou seja, as pessoas apenas são consideradas por ocuparem cargos na organização e devem seguir regras estabelecidas, independente de quem obedece ou de quem comanda, conforme será analisado mais adiante. Por “métodos racionais”, Motta e Pereira (1980) explicam que a racionalidade que distingue as organizações dos demais sistemas sociais pode ser compreendida como sendo fruto da divisão do trabalho realizada com o objetivo de se atingir determinados fins desejados pela organização. Assim, “(...) o que distingue o ato racional do irracional é a sua coerência em relação aos fins visados” (MOTTA E PEREIRA, 1980, p.22). Busca-se, dessa forma, com o menor esforço possível ou o menor custo possível, atingir os objetivos da organização. A burocracia, então, assume os critérios de eficiência, no qual decisões são tomadas com vistas ao aumento da produtividade.

No que tange às características da burocracia, conforme Motta e Pereira (1980) apontam, a formalidade se destaca pela necessidade da autoridade ser legitimada por meio de normas racionais e procedimentos validados de modo a estabelecer critérios de mando e subordinação, de disciplina e de atividades a serem realizadas visando a um fim já determinado, planejado e organizado anteriormente. Tais normas permitem que a alta administração da organização assegure o controle, sobre as atividades da organização e sobre os empregados, uma vez que, pelas normas, cria-se uma previsibilidade de comportamento e atitudes.

A definição hierárquica da estrutura da organização fortalece a aplicação das normas de mando e subordinação. Postula Tragtenberg (1980, p.19) que “a estrutura hierárquica da empresa está marcada pelo caráter sagrado do chefe, impessoalidade organizacional e uma concepção individualista subentendida”. Assim posto, a hierarquia apresenta-se também como uma forma de controle, na qual a alta administração, formada por um número menor de administradores, exerce legitimamente o poder delegando aos subordinados da hierarquia a autoridade por determinadas decisões, conforme estabelecido em regras oficiais da organização.

No entender de Motta e Pereira (1980, p.33), é a impessoalidade que assegura à organização o estabelecimento de normas, cargos e critérios que não estão relacionados diretamente a um indivíduo específico, mas que servem a qualquer pessoa que tenha competência para exercer o comando. A impessoalidade cria o administrador burocrático, ou seja, aquele que se identifica com “um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização”. Esse administrador não se identifica com seu superior ou com o proprietário da organização, mas sim com os objetivos da organização.

### 3 - Poder como dominação

Como um tipo particular de poder, conforme Weber (1999, v1, p.330) a dominação é a influência de um indivíduo ou grupo de indivíduos nas ações de outros indivíduos, os dominados ou subordinados. Aos primeiros, o direito legítimo de mando, aos segundos, a posição legítima de obediência.

No que tange à dominação burocrática, Weber (1999, v1) estabelece uma série de elementos que regulam o funcionamento da burocracia moderna, tais como: distribuição de atividades, estabelecimento de níveis de poder e subordinação, hierarquia de cargos, a formalização de documentos e resoluções sobre o funcionamento da organização, a definição do que se espera do funcionário, dentre outros. Tais elementos têm a função de estabelecer regras de funcionamento e comando da organização, de acordo com a formalidade e impessoalidade, voltadas para o alcance de fins visados pela organização.

Weber (1999, v1, p.141) apresenta três tipos puros de dominação legítima: “a dominação tradicional, a dominação carismática e a dominação racional”. Observa Motta (1991) que, na dominação tradicional, ocorre o respeito ao governante pela linhagem que representa e pela lealdade à pessoa do governante. Aparece na forma patrimonial, onde os governados são servidores pessoais do governante e um deles pode ser seu favorito e, portanto substituí-lo no poder. Aparece, também, na forma feudal onde os servidores do governante lhes prestam juramento de fidelidade, mas não são dependentes do superior.

Na dominação carismática, aponta Motta (1991), os governados entendem que o governante possui qualidades diferentes que o distingue e que permite que ele seja apto a dominar um grupo. Na dominação legal ou racional-legal, a legitimidade está na crença da justiça da lei. Assim, os governados entendem que o governante conquistou sua posição de

poder graças a procedimentos corretos e justos que são aplicados de acordo com um sistema de regras que tem força de lei.

Conforme analisa Motta (1991, p.29-30): “o aparato administrativo que corresponde à dominação legal é chamado burocracia, sendo os funcionários chamados de burocratas”. Desta forma, são criados mecanismos baseados em critérios, regras e procedimentos impessoais que passam a ter força de lei e, assim, de serem respeitados e seguidos por todos. Tais mecanismos modelam a hierarquia na organização, que em sua maioria, possui a forma de pirâmide, onde são estabelecidos níveis de comando e autoridade e de direitos e deveres dos governantes e governados, dentro de critérios racionais e impessoais. Na grande organização, a burocracia se traduz em um conjunto de regras, planejadas e deliberadas, que garantem a disciplina no trabalho para o alcance dos fins capitalistas de eficiência e produtividade.

#### 4 - Burocracia e controle

Nas palavras de Motta (1991, p.11), “a burocracia é o principal elemento de um sistema antagônico. Onde existe antagonismo, existe burocracia”. Esse antagonismo se reflete na posse dos meios de produção, no sentido em que “enquanto alguns possuem a propriedade dos meios de produção, outros não a possuem”. Nas sociedades modernas a burocracia se tornou uma ferramenta auxiliar do capital e, portanto, instrumento de controle e poder.

É possível verificar, segundo Motta (1991), que a separação entre concepção e execução do trabalho, entre trabalho manual e trabalho intelectual, é a marca da burocracia. Dessa separação origina-se o coordenador, estabelecido de modo racional-legal, com a função de resguardar os interesses do capital, se distanciando cada vez mais do trabalhador, na medida em que representa tais interesses, na definição clara entre quem comanda e quem executa. Motta (1991, p.21), ao abordar a questão do comando das funções diretivas, analisa: “essa função no capitalismo não surge de uma necessidade do trabalho, mas se impõe como necessidade do capital”.

A divisão do trabalho, característica da burocracia, torna-se forma de controle, uma vez que para cada tarefa ou atividade, agrupamento de tarefas ou de atividades, necessita-se de uma coordenação, que busque a eficiência na gestão dos recursos materiais, tecnológicos e humanos, assim como na relação entre esses recursos, a interação entre as etapas da produção

e entre áreas da organização. Seguindo essa lógica, Motta (1991, p.20) entende que “os princípios da administração, ao menos sob o capitalismo, dizem respeito primeiro às tarefas, num segundo momento às pessoas”.

Entre a burocracia da manufatura e a burocracia da indústria há um espaço caracterizado por uma produção ainda pouco eficiente do ponto de vista do capital, onde o trabalho manual subordina-se a uma coordenação, entretanto ainda não se subordina totalmente no ponto de vista técnico. O que ocorre com o advento da indústria representa a dupla subordinação necessária para o avanço capitalista, propõe Motta (1991). Isso ocorre devido à transferência do trabalho do homem para a máquina, fazendo que o trabalhador perdesse o controle sobre aquilo que produzia.

Assim, com a indústria, intensifica-se a vigilância sobre o comportamento, a produção, o ritmo do trabalho das pessoas. Motta (1991, p.22) admite que “existe, portanto, todo um comportamento social que é imposto pela máquina”. O advento da maquinaria cria novas funções administrativas que passam a ser executadas sob o prisma da punição e recompensa. Para o autor, a burocracia originada na indústria articula-se com a consolidação das burocracias públicas. Da empresa burocrática, a burocracia generaliza-se para outros os campos da vida social: Estado, educação, meios de comunicação, política, grupos sociais, dentre outros. “O Estado contemporâneo vem mostrar muito bem o seu nível de burocratização e sua tendência a gerar continuamente novas organizações burocráticas” (MOTTA, 1991, p. 23)

A organização se apresenta como espaço burocrático de controle com vistas à produção. A burocracia permitiu a criação de atividades de controle e administração da organização, dentro de uma lógica que possibilitou a reprodução do capital, uma vez que os salários dos trabalhadores perdem o seu vínculo com o valor que produzem para estarem diretamente relacionados a sua subsistência. São criadas formas de controle e coordenação tais que permitem à organização acumular capital e concentrar poder nas mãos de poucos, cada vez mais poderosos. Motta (1991, p.44) salienta que:

O papel das organizações burocráticas não é apenas produzir bens, capital, serviços, pessoas, nem mesmo ideias e imagens. O papel social das organizações burocráticas também não se atém a reproduzir a mão-de-obra, ou força de trabalho, por meio do salário que garante a sua sobrevivência. O papel das organizações burocráticas vai além mesmo da reprodução das desigualdades sociais e culturais. O papel social das organizações burocráticas se manifesta concretamente no exercício do controle social que se torna possível pelas relações de poder, que são sempre relações desiguais.

Tal controle social, na organização contemporânea, não se traduz tanto em formas diretas de vigilância ou de coerção, mas sim na criação de um imaginário comum que permite ao trabalhador se identificar com a organização e a compartilhar de interesses comuns. Desta forma, o controle sobre o indivíduo e o exercício do poder, além de serem legítimos com a burocracia, passam a ser considerados naturais e socialmente aceitos.

#### **2.1.4 As contradições fundamentais – Karl Marx: capital versus trabalho**

Karl Marx (1988) estruturou uma abordagem diferenciada, que rompeu com o pensamento então corrente, acerca das relações das forças sociais presentes no capitalismo, por ele nominada de materialismo histórico. Aponta, em sua análise, o desencontro de interesses, ou contradições fundamentais, entre os envolvidos no processo produtivo. Em sua perspectiva (1988, p.204): “o que distingue diferentes épocas econômicas não é o que se faz, mas como se faz”. Nesse caminho, identifica que os meios de produção são a medida da força humana de trabalho e refletem as condições em que se realiza o trabalho. Portanto, as relações básicas são as relações de produção, isto é, a maneira pela qual os homens vão usar recursos, técnicas e como se organizam. Segundo Marx, é das relações de produção, envolvendo a propriedade e controle, que se origina o poder.

Segundo a análise marxista, a organização é resultado de uma forma de produção capitalista que, em seu núcleo, traz o confronto básico entre capital e trabalho e sobrevive apoiada em arranjos diversos, que têm a função de mediar esse confronto. A origem do conflito, de acordo com Tragtenberg (1980), compreende um importante momento histórico, que foi a revolução industrial, iniciada na Inglaterra, a partir do século XVIII. Inaugura-se naquele período um movimento de profunda mudança nas relações de trabalho em decorrência das grandes descobertas nos diversos campos da natureza: física, química, elétrica, mecânica, culminando na invenção da máquina a vapor, do motor elétrico, motor à combustão, entre outras descobertas fundamentais para a infraestrutura de produção capitalista em nascimento.

Marx (1980, p.58) argumenta que a utilização de um número elevado de operários, como o existente nas fábricas, isto é, o emprego simultâneo de numerosos assalariados no mesmo processo de trabalho, promove uma revolução nas condições materiais do processo de trabalho que, sob um sistema de cooperação – jornada coletiva - reparte-se em diferentes operações, visando um mesmo resultado. Trata-se da produção capitalista, mudança

fundamental no processo real de trabalho. Novas variáveis engendram novas forças produtivas, determinando a força produtiva social do trabalho, agora subordinada ao capital, no qual a exploração dos detentores do capital sobre os não detentores é inerente, trazendo à tona as contradições.

O processo de industrialização, descreve Tragtenberg (1980), estabeleceu um modelo de trabalho mecanizado e alienante ao separar a concepção do trabalho da sua execução. O trabalhador deixou de ser trabalhador para ser empregado e realizar tarefas especializadas da produção, ocupando-se por parte dessa produção e não mais pelo todo. O conhecimento que possuía e que lhe conferia posição especial e independente passou para as mãos do empresário, que deteve, a partir de então, o direito sobre o resultado do trabalho e, portanto, de utilizá-lo e explorá-lo para seu próprio interesse. A mecanização do trabalho inspirou modelos administrativos, provenientes de Taylor e Fayol, correspondentes à divisão mecânica do trabalho. Dividindo-se as tarefas em partes, conforme o autor, pretendia-se que o operário soubesse muito de poucas coisas. Também surgiram as premissas do burocratismo da organização formal, estabelecendo novas formas de administração do trabalho, baseadas na racionalidade burocrática, quando passaram a ser criadas as estruturas hierárquicas na organização para maior controle do trabalho. A crítica marxista denuncia que tais estruturas são o produto da distinção básica entre quem planeja e quem executa.

Braverman (1987, p.74), em seu estudo sobre a divisão do trabalho, mostra que ela se inicia com a análise do processo de trabalho, “isto é, com a separação do trabalho da produção em seus elementos constituintes”, para em seguida, compreender que, o aumento da destreza do trabalhador na execução do seu ofício permite que o trabalho seja separado a fim de economizar tempo e recursos entre as etapas. Ao final, com o desenvolvimento de ferramentas mais apropriadas e máquinas que facilitam o trabalho, menos trabalhadores são necessários para a realização de um trabalho. O autor mostra que na criação do trabalho parcelado, em um primeiro momento o trabalho é desmembrado, no segundo, é o trabalhador que é desmembrado, transferindo o controle do trabalho das mãos do trabalhador, às mãos do capitalista.

Braverman (1987, p.82) responsabiliza a “gerência científica” como produto da necessidade capitalista de colocar a ciência a serviço do controle do trabalho nas empresas capitalistas em crescimento acelerado. Uma característica básica dessa gerência seria a de aceitar como naturais as condições antagônicas entre capital e trabalho, buscando a adaptação

do trabalho aos objetivos do capital. O grande representante da gerência científica foi Taylor, conforme apresenta Braverman (1987, p.86):

“Taylor elevou o conceito de controle a um plano inteiramente novo quando asseverou como uma necessidade absoluta para a gerência adequada a imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado. Admitia-se em geral antes de Taylor que a gerência tinha o direito de controlar o trabalho, mas na prática esse direito usualmente significava apenas a fixação de tarefas, com pouca interferência direta no modo de executá-las pelo trabalhador. A contribuição de Taylor foi no sentido de inverter essa prática e substituí-la pelo seu oposto. A gerência (...) só podia ser um empreendimento limitado e frustrado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. Seu sistema era tão-somente um meio para que a gerência efetuasse o controle do modo concreto de execução de toda a atividade no trabalho, desde a mais simples à mais complicada. Nesse sentido, ele foi o pioneiro de uma revolução muito maior na divisão do trabalho que qualquer outra havida”.

Assim, o advento da gerência moderna, segundo Braverman (1987) foi produto de três princípios de Taylor: (a) A reunião de todo o conhecimento sobre o trabalho, o planejamento das tarefas, sua classificação, criterização e sistematização passam a ser uma função única e exclusiva da administração ou do administrador e não mais do operário; (b) a execução e a concepção do trabalho devem ser definitivamente separadas, ou seja, a ciência do trabalho deve ser desenvolvida pela gerência e não pelo trabalhador, para que o controle seja efetivo; e, (c) Finalmente, o grupo gerencial se apropria do conhecimento sobre o processo de trabalho a fim de controlar cada fase e sua execução. Tais princípios permitiram que a produção capitalista se desenvolvesse de modo sistemático. O trabalho tornado geral e indiferenciado era facilmente controlado - observa-se a intensificação do conflito que nasce dessa oposição entre quem pensa e quem executa.

Ao investigar os conceitos de Marx nas organizações, Santos Filho (2002) explica que os objetivos são dicotômicos, uma vez que o trabalhador (proletário) deseja melhorar o salário e o patrão almeja aumentar seu lucro, estabelecendo a luta de classes, que irá se manter favorável ao detentor do capital, uma vez que essa posse garante o poder na organização. Marx (1980) revela os efeitos deletérios das relações de poder do capitalismo sobre a classe operária, além da dominação dos trabalhadores, tais como: a inclusão e exploração de mulheres e crianças, prolongamento da jornada de trabalho, intensificação do trabalho, monotonia do trabalho, aumento de acidentes, a luta do operário e a aniquilação de seu trabalho pela máquina.

Mais recentemente, Antunes (2006) mostra que a produção capitalista vem demandando uma força de trabalho mais complexa e multifuncional que parece ser explorada

de modo mais intenso e sofisticado. O autor revela que há duas tendências do sistema de produção contemporâneo: a conversão de trabalho vivo em trabalho morto, produto do desenvolvimento tecnológico e informacional que substitui as atividades próprias da inteligência humana por computadores operando funções cada vez mais complexas e, a “imbricação entre trabalho material e trabalho imaterial”, ocorrendo a expansão do trabalho intelectual em espaços não diretamente ligados a atividades produtivas. Antunes (2006) defende que o trabalho vem ampliando as suas formas de penetração e interdependência, observando-se relações mais complexas entre atividades produtivas e improdutivas, industriais e de serviço, de execução e de concepção.

### **2.1.5 Outros olhares sobre o trabalho nas organizações contemporâneas**

A complexidade da organização contemporânea parece demandar uma nova forma de pensar o mundo do trabalho das organizações contemporâneas, não apenas sob a ótica que percebe a organização como um sistema social que busca a adaptação e a integração do indivíduo com vistas a um equilíbrio voltado para o funcionamento e sobrevivência da organização frente às suas finalidades. Mas que inclua também outros aspectos que permeiem uma lógica voltada para valores.

Tais valores estariam ligados ao que Davel e Alcadipani (2003) apontam quando analisam três pontos que podem ser considerados comuns quando se aborda uma perspectiva diferente da que prevalece no mundo do trabalho nas organizações. São eles: (a) a promulgação de uma visão desnaturalizada da administração; (b) intenções desvinculadas da *performance*; e (c) um ideal de emancipação. Como mostram os autores (2002, p.4), esses três pontos são importantes meios para se compreender de forma alternativa à perspectiva citada anteriormente, pois propõem a organização como uma “construção sócio-histórica”, fruto de conflitos e relações de poder e de dominação e não como um processo natural de formação científico e instrumental. Também debatem o imperativo da eficiência como único e incontestável, não mais privilegiando a *performance* e a lucratividade, mas trazendo outros fatores ao centro da discussão organizacional, como por exemplo, o indivíduo, o mundo que o cerca e a necessidade de emancipação, que se refere a demandas de autonomia e responsabilidade. Autonomia no pensar, no julgar e no agir, independente da posição que ocupa social ou hierarquicamente dentro da organização; responsabilidade que surge da consciência da interdependência social na qual coletivamente o indivíduo está inserido.

Um olhar semelhante ao de Davel e Alcadipani (2003) pode ser encontrado na pesquisa realizada por Serva (1997), em empresas da Bahia, ao estabelecer critérios para o que ele definiu e pesquisou, segundo os conceitos de Ramos (1989), elementos da racionalidade instrumental e elementos da racionalidade substantiva. Segundo Serva (1997, p.30), “A congruência de uma organização face à racionalidade que lhe é subjacente não começa no produto ou na imagem ao público começa, sobretudo, nos seus processos administrativos internos”. Essa noção incorpora valores que transmitem uma coerência externa e interna à organização, onde o produto final reflete o valor do trabalho realizado e esse valor perpassa elementos como: julgamento ético, autorrealização, autonomia, valores emancipatórios e autenticidade.

Como contraponto ao imperativo da eficiência, outras teorias surgem para compreender a organização além de sua busca por produtividade e eficiência, dentre elas a sociologia clínica e o pós-modernismo.

Conforme abordam Castro et al (2012), a relevância das relações entre trabalho e subjetividade e a consideração de que o ser humano, embora fragmentado nas abordagens das diferentes disciplinas, é uno e, portanto, somente apreensível na sua complexidade e integralidade, são os fundamentos de onde emerge a Sociologia Clínica como a vertente interdisciplinar que se contrapõe à visão do imperativo da eficiência. Através de autores como V. Gaulejac, M. Pages e J. F. Chanlat desenha-se a lógica que considera a essencialidade de dimensionar a interrelação do indivíduo, da organização, da sociedade e do mundo, contemplando ainda as impossibilidades e a estranheza que daí resultam, sem refutar a complexidade e possibilidades de articulações.

No interior das organizações as relações de trabalho explicitam contradições que, segundo Pages et al (1987, p.31), se refletem por meio do processo de “mediação”. De acordo com os autores, a mediação ocorre quando a organização assume o papel de solucionadora do conflito aparente entre objetivos da empresa como: produção, eficiência, resultado e lucro; e os objetivos do trabalhador como: liberdade, autonomia, segurança, perspectivas de crescimento na empresa, salário justo, dentre outros. A mediação acaba por ter que responder de modo dinâmico à necessidade de mais e mais controle, no sentido em que as aspirações dos trabalhadores não são estanques crescem na proporção em que os trabalhadores se desenvolvem no trabalho e, portanto, a empresa deverá sempre buscar mecanismos que possam mediar esse confronto, levando em conta o estabelecimento de políticas, programas e

processos que assegurem satisfação ao trabalhador em termos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos.

A partir da noção de mediação, Pagés et al (1987, p.31) mostram que a organização passou a ser compreendida como “um conjunto dinâmico de respostas a contradições”. A mediação, para os autores, representa uma forma de exercer o controle sobre o indivíduo através da criação de instrumentos que permitam a sua satisfação no trabalho e que precisam ser reforçados para atender ao que se prestam: produzir o indivíduo aos moldes da organização, fazendo-o reproduzir seus valores, internalizar sua cultura, legitimar suas práticas, introjetar as contradições e consolidar a sua ideologia. No que tange aos aspectos psicológicos dos indivíduos na organização, a contradição entre privilégios/restrições parece se traduzir em prazer/angústia, onde a presença de controles (causadores de angústia) é compensada pelo princípio da “melhoria contínua”, da superação por meio do lema “posso ser muito mais”. Tudo leva a crer que se trata de uma lógica que traz para o indivíduo o alívio por meio da conquista de posições, estimulado pela própria organização, produzindo, por um lado, um profissional satisfeito, e por outro, com desempenho cada vez maior.

Segundo Gaulejac (2007) a gestão gerencialista passou a representar a ideologia dominante da contemporaneidade e se constitui um poder característico da sociedade hipermoderna. Ela está montada sobre os alicerces do capital e da lógica instrumental, marcada pela busca do desempenho, no enfrentamento competitivo, em que os gestores atuam como direcionadores da estratégia da empresa, decidindo sobre o modo de organizar a produção e a condução de pessoas para um único objetivo: o de manter a empresa viva, por meio da conciliação de seus diversos elementos, para obtenção de resultado, de lucro.

O controle do indivíduo apresenta-se sob o primado dos objetivos financeiros, em que a repressão direta é substituída pela adesão voluntária à organização e suas metas, e a mobilização psíquica é conduzida pela obediência e a busca por reconhecimento (GAULEJAC, 2007). O trabalho, sob essa perspectiva, adquire um aspecto enriquecedor e estimulante, levando o trabalhador à obrigação de se engajar, portanto preencher os requisitos de desempenho, e assim por em prática o projeto da empresa.

De acordo com Alvesson e Deetz (1998, p.247) o pós-modernismo tem como bases o estruturalismo francês, com ênfase na linguística da filosofia. Tal foco na linguagem, afirmam os autores, permitiu um tipo de análise que negava o ideal objetivista de segurança e verdade e, ao mesmo tempo, compreendia a experiência do mundo como estruturada por meio de

discursos. Tais discursos posicionam as pessoas no mundo de modo particular e produzem formas particulares de subjetividade.

É possível observar nos estudos referentes à pós-modernidade várias concepções do que ela representa, sem que haja uma concordância única sobre o assunto. Um dos pontos cruciais que envolvem o tema, conforme aborda Souza (2012), é se a pós-modernidade de fato representa uma ruptura com a modernidade ou se pode ser considerada como um desenvolvimento da própria modernidade.

Um aspecto que parece ser consenso entre os estudiosos da pós-modernidade é que ela representa um contraponto ao iluminismo que prometia um sujeito autônomo e respaldado por um conhecimento científico e racional que, como apontam Alvesson e Deetz (1998, p.230), "conduziria a uma melhoria progressiva da qualidade de vida das pessoas". Tal melhoria, de acordo com os pós-modernistas, parece não ter ocorrido, uma vez que juntamente com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação e da instrumentalização da sociedade contemporânea, apareceram "perigosas formas de dominação", resultado de ganhos para alguns a um custo social para outros, os quais participam ativamente dessa dominação em decorrência das formas de controle das organizações contemporâneas. Souza (2012) compreende a concepção da pós-modernidade como um período histórico, ontológico<sup>3</sup>, mais amplo que envolve elementos como a cultura, a economia, a sociedade, a política, a arte, inclusive o conhecimento. Vieira e Caldas (2006, p. 64) contextualizam a "era pós-moderna" como um agrupamento de eventos pertencentes ao fim do século XX e início do século XXI. Os autores revelam:

"De forma genérica, pode-se dizer que o pós-modernismo corresponde a um movimento teórico multidisciplinar que vai da filosofia à estética, envolvendo as artes, a sociologia chegando ao campo dos estudos organizacionais. O denominador comum é a resistência à modernidade e, em particular, a crítica à razão iluminista".

Em seguida, Souza (2012) considera a diferenciação entre estruturalismo e pós-estruturalismo, onde o primeiro é considerado a-histórico e entende os sujeitos como portadores de estruturas. Retoma, de certa forma, aspectos racionalistas e realistas do positivismo. Já o pós-estruturalismo tenta resgatar a história e preocupa-se com as suas transformações, descontinuidades e questiona o cientificismo das ciências humanas e o

---

<sup>3</sup> Relativo à ontologia, aspecto da metafísica, parte da filosofia que investiga a essência das coisas e representa o conhecimento sobre o mundo: o fundamental e essencial do ser, envolvendo sua natureza e realidade. (MORA, 1998)

racionalismo. Construiu métodos de análise que, segundo Paula (2012, p.25), “se recusam a ver o conhecimento e a verdade como representações precisas da realidade”. Assim, parecem buscar uma nova concepção de mundo, menos confiante e segura, com destaque para as diferenças, interação social, ruptura e dúvida.

Souza (2012) compreende que embora estruturalismo e pós-estruturalismo sejam divergentes em vários aspectos, ambos tem a linguagem como elemento chave e podem ser considerados como epistemologias<sup>4</sup> inseridas na pós-modernidade. Paula (2008, p.24) mostra que, a despeito de suas diferenças, a noção de estruturalismo e pós-estruturalismo confronta com a ideia de centralidade do sujeito pautada na autonomia, liberdade e autoconsciência do sujeito. Segundo a autora, ambos propõem a ideia de um:

“sujeito descentrado e dependente do sistema ou seja, um sujeito concebido em termos relacionais, construído discursivamente, governado por estruturas e sistemas e fruto da intersecção entre forças libidinais e práticas socioculturais”.

Alvesson e Deetz (1998) analisam com mais detalhes o espaço que as teorias modernistas, em especial a funcionalista e a própria marxista, deixam aberto para as ideias pós-modernas. Isso ocorre por conta do crescimento das organizações e desenvolvimento de tecnologias de comunicação e informação, das mudanças no trabalho, da transformação da classe trabalhadora e dos mercados competitivos e instáveis. Esses fatos enfraquecem o discurso modernista, que segundo os autores (1998, p.227) “trabalha na base do controle, da crescente racionalização e colonização progressiva da natureza e das pessoas, enquanto trabalhadores, consumidores potenciais ou sociedade”. Segundo esses autores o próprio controle tem um custo para a organização que pode ser que ultrapasse o valor adicionado pela administração. Tal controle volta-se atualmente, conforme apontam os autores, não tanto para o poder trabalhista e para o comportamento, mas direciona-se para o controle da mente e para a subjetividade dos trabalhadores.

A contribuição de Alvesson e Deetz (1998, p.228) é importante para se compreender o objetivo dos estudos e teorias pós-modernas para o campo organizacional, pois mostra a ênfase na relação poder/conhecimento e como a técnica passa a ser exigida pelos sistemas de dominação “ênfatizando o caráter fluido e hiper-real do mundo contemporâneo e o papel dos

---

<sup>4</sup> Designa a teoria do conhecimento científico ou elucida problemas relativos ao conhecimento cujos exemplos principais eram extraídos das ciências. (MORA, 1998).

meios de comunicação de massas e das tecnologias de informação, e apontando a narrativa/ficção/retórica como central para o processo de pesquisa”.

No que tange ao poder, os pós-modernistas entendem que ele encontra-se na formação discursiva. Conforme Alvesson e Deetz (1998, p.253) colocam,

“O poder, assim, reside nas demarcações e nos sistemas de discurso que o sustentam, incluindo arranjos materiais, por exemplo, recrutamento e procedimento de seleção, organização de escritórios, estruturas de recompensa e controle, inclusão e exclusão em reuniões significativas, e assim sucessivamente”.

Os pós-modernistas indicam uma quebra com a ideia de poder anteriormente enfatizada que mostrava, conforme Weber (1999, v1, p.33), que “A situação de dominação está ligada à presença efetiva de alguém mandando eficazmente em outros (...)”. O poder assume novas roupagens, se instalando simbolicamente nos discursos da organização.

Todavia, apesar de apresentar uma crítica à visão que prevalece na organização, Dellagnelo e Silva (2000) argumentam que não há evidências de que o pensamento pós-moderno possa representar uma ruptura com o olhar hegemônico. Segundo os autores, novas formas organizacionais surgiram com a crise do modelo fordista de produção, inaugurando a organização flexível, que implica em relações de trabalho mais complexas e fragmentadas, com uma força de trabalho multifuncional e competência tecnológica baseada em sistemas flexíveis. Estas novas formas, de acordo com Barcellos e Dellagnelo (2012), buscam um ambiente de trabalho em equipe, valores compartilhados e mais rapidez na análise da informação.

Entretanto, tais elementos, conforme aponta Paula (2000), não rompem com a burocracia propriamente dita, mas impõem a chamada “organização pós-burocrática” ou “organização flexível”. Conforme Paula (2000), tais organizações atuam segundo um novo padrão de acumulação do capital e têm como meta manter a harmonia organizacional, ou seja, neutralizar o conflito capital-trabalho para perpetuar a dominação sob sofisticados mecanismos de controle como uma hierarquia menos rígida, tecnologia a serviço do empregado, porém sob a vigilância do gestor.

Paula (2002, p.128), ao analisar a trajetória de Tragtenberg e apontar a questão da ideologia administrativa, presente nas teorias administrativas, evidencia o quanto essas teorias respondem pelo quesito produtividade e por isso, possuem uma “vocaçãõ para harmonizar as relações entre capital e trabalho”. Tal suposta harmonia, conforme Paula (2002) propõe, existente no ambiente de trabalho das organizações, serve ao propósito de manter a

dominação burocrática, por meio da neutralização dos conflitos, visando à manutenção do modelo de acumulação de capital.

As teorias administrativas refletem as características deste modelo que, ao longo da história, permanecem “propagando métodos funcionalistas, estratégicas redutoras de conflitos e formas de dominação”. Dessa forma, vão de encontro à busca por autonomia e emancipação, tais como apresentadas por Davel e Alcadipani (2003).

Segundo Paula (2002), a noção de organização pós-burocrática, flexível que possui facilidades provenientes dos sistemas de dados, de comunicação, aplicativos digitais, celulares, tablets etc, entregou ao trabalhador a responsabilidade de estar “online” para responder a qualquer tempo qualquer questão de trabalho. Tais mecanismos são importantes meios para que os empregados vigiem uns aos outros e se autovigiem, fazendo o papel do patrão, controlando os próprios passos sob a égide da cooperação, consenso, integração e participação. Como assinala Paula (2002, p. 139) “perpetuam-se as formas de disciplina e controle organizacionais”.

A exigência para ser criativo, proativo, inovador, possuidor de um bom relacionamento com a equipe, dentre outras exigências, deixa de ser requisito de um empregado para se generalizar tornando-se norma da organização, adquirindo a formalidade e a impessoalidade burocráticas. Não são alguns que apresentam tais características, que se sobressaem, mas todos devem apresentar. O administrador continua sendo, como apontam Motta e Pereira (1980, p.33), “um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e contribuir para a consecução dos objetivos da organização”.

Na organização pesquisada, um bom exemplo dessa ocorrência foi a implantação do sistema integrado de gestão (SAP). Uma das funções do gestor foi retirada de sua alçada: a de administrar o tempo do empregado, atrasos, horas extras etc. Com a automação do horário das pessoas, se deixou de considerar cada uma em especial: características, potenciais, horários flexíveis de trabalho mais produtivos etc. Todos passaram a seguir uma mesma ordem e assim foram enquadrados em um mesmo padrão e comportamento. O discurso de que se possui um horário núcleo e se pode ter alguma flexibilidade em torno deste horário, é ideológico e serve a um fim: o de controle, o de retirar do gestor a capacidade de gerir de modo diferenciado cada um, segundo suas características e especificidades. O empregado passou a ser o seu próprio vigia.

A automação neutraliza o possível embate entre gestores e empregados. Quando se questiona o horário, a resposta do gestor é única: “Não sou mais eu que gerencio. Agora é o SAP”. Parece reinar na organização uma indiferença alimentada pela burocracia, que esvazia o brilho de cada um em prol de um nivelamento padrão a todos.

### **2.1.6 O controle organizacional nas organizações contemporâneas**

Desde o advento da sociedade pós-industrial, até os dias de hoje, mudanças profundas ocorreram nas organizações. Motta et al (1995) destacam os avanços tecnológicos e de produção experimentados estabelecendo, por conseguinte, a necessidade das organizações reinventarem seus papéis, conceitos, valores e significados para se ajustarem a novas condições. Para tanto, criou-se um ambiente em que as incertezas externas precisavam ser solucionadas por meio de uma postura proativa dos técnicos na organização para preverem situações críticas e se prepararem para saídas de eventuais impasses delas provenientes.

A organização não somente promove uma reação passiva às mudanças da sociedade, mas influencia essas transformações. Sob este prisma, o controle organizacional aparece como fruto de um constante movimento de “socialização e ressocialização” (MOTTA et al, 1995, p.120), diante da necessidade de internalizar e difundir os novos valores organizacionais aos indivíduos, com o intuito de influenciar suas ações e controlar seu desempenho. O objetivo primordial das organizações foi sendo encaminhado no sentido de uma lógica racional e instrumental derivada da busca pelo aumento da produtividade para alcançar os fins planejados e dimensionados pelas organizações.

Sob tal cenário, o controle se apresenta como tema central nos estudos organizacionais por estar presente, segundo Martins e Bulgacov (2006, p.1), “em qualquer lugar onde pessoas unam forças em nome de uma ação organizada”. A afirmação parece indicar que o controle é inerente a toda organização. Motta et al (1995) reforçam essa ideia quando definem as organizações como locais de produção de bens e de conhecimentos, entre outros elementos, além de representarem, também, espaços de controle que obedecem a sistemas sociais.

A indicação de que os conceitos de controle e organização se entrelaçam pode ser igualmente encontrada em Tannenbaum (1962, p.237), quando destaca que “A organização implica controle”. O autor considera o controle como uma das funções da administração.

Para Tannenbaum (1962, p.239), embora haja uma multiplicidade de definições para o que se chama de controle, o termo é permanentemente identificado aos conceitos de poder,

autoridade, influência. Na terminologia das organizações, a palavra deriva-se do substantivo francês *check*, com a acepção de verificar ou checar. Entretanto, seu sentido mais amplo leva à noção de “influência, autoridade e poder”. O autor define controle desta forma, isto é: “qualquer processo no qual uma pessoa, ou grupo de pessoas, ou organização de pessoas determina, ou seja, intencionalmente afeta, o que outra pessoa ou grupo ou organização vai fazer”.<sup>5</sup>

O conceito de controle pressupõe uma ação de alguém ou algo sobre o comportamento de outro, mostrando que, ainda que não seja de forma direta, quando se aborda o controle, o poder também é referenciado:

“Compete à função de controle estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos supremos da organização. A coordenação e a ordem criadas pelos diversos interesses e comportamentos potencialmente difusos dos membros são, em grande parte, uma função do controle.” (TANNENBAUM, 1962, p.16)

Quanto à operação, Tannenbaum (1962) esclarece que o controle pode ser exercido de maneira muito própria, entre um chefe e um subordinado para uma tarefa específica, ou de maneira mais geral, através de políticas ou ações organizacionais. O controle pode ainda ser mútuo, quando indivíduos de um grupo têm, cada um, algum controle sobre o que os outros vão fazer; ou pode ser unívoco, quando há um controlador e outros controlados.

O objetivo primordial do controle e do poder, segundo Martins e Bulgacov (2006), é atuar como ferramentas administrativas para alcançar as metas e objetivos organizacionais de uma empresa, por meio da conciliação de possíveis objetivos divergentes. Sendo assim, o controle pode ser compreendido como um mecanismo que, ao regular o organismo organizacional, é capaz de comparar os resultados obtidos com os desejados com vistas a ajustar possíveis divergências por meio de ações corretivas.

Tais ações, de acordo com Martins e Bulgacov (2006) incluem ajustamento, adequação, vigilância, repressão e determinação, quando tocam no comportamento político e social entre pessoas e grupos no interior das organizações, daí constituir-se também nas normas, procedimentos e regras de conduta dentro das organizações. Portanto, qualquer anomalia ou conflito dentro do sistema deve ser neutralizado, sendo que o controle seria, assim, importante instrumento para regular o sistema para ele funcionar no seu estado normal.

---

<sup>5</sup>“Any process in which a person or group of persons or organization of persons determines, i.e., intentionally affects, what another person or group or organization will do”. Traduzido pela pesquisadora.

Os modelos de controle, bem como seus mecanismos, atuam sobre os recursos organizacionais. Alguns autores, como Silva (2000, p.3) analisam o controle organizacional como sendo um “processo através do qual o comportamento das pessoas e coisas é circunscrito aos objetivos das organizações”. Mesmo com a importância dada aos recursos econômicos e tecnológicos, o indivíduo parece representar o recurso principal para o qual o controle organizacional e seus mecanismos se voltam.

Flamholtzet al (1985) entendem o controle como um conjunto de mecanismos que envolvem supervisão pessoal, padrões e procedimentos de operação, descrição de posicionamentos organizacionais, medição do desempenho, que, integrados, formariam um sistema de controle organizacional para a realização dos objetivos da organização.

Com vistas a contemplar vários aspectos, Flamholtzet al (1985) sintetizam três perspectivas sobre o controle: a sociológica, a administrativa e a psicológica.

A primeira, a sociológica, segue os pressupostos de Weber e enfatiza toda a organização e os vários grupos de pessoas ali reunidos sob razões diversas. O controle, para o autor, está voltado para mecanismos estruturais referentes a normas, hierarquia e autoridade. A segunda, a administrativa, enfatiza a relação entre os diversos departamentos e seus níveis de poder e atividades interdependentes, relacionando o controle a planos, medições, coordenação, avaliação e *feedback*. A última perspectiva, a psicológica, destaca o indivíduo e seu comportamento em relação ao grupo ou aos objetivos da organização. O controle está na influência sobre o indivíduo por parte das determinações, regras, funções e papéis, que ele desempenha, a fim de mantê-lo emocionalmente são e satisfeito na execução de seu trabalho.

Oliveira (2005) apresenta um esquema sobre as funções da administração, no qual o controle se constitui em parte integrante e particularmente importante. O autor realça que tal noção acompanha a teoria organizacional, desde Fayol, quem inicialmente destacou o conceito de controle em estudos sobre a administração das organizações e foi estruturando relações mais profundas e sutis de influência no desenvolvimento das organizações.

Particular relevância para compreensão do tema é atribuída aos estudos sobre burocracia, como forma de controle e poder nas organizações. Meneghetti e Faria (2011, p.437) argumentam: “a burocracia apresenta-se como organização, poder e controle”. Organização, pois a burocracia se baseia numa racionalidade instrumental que implica divisão técnica e social do trabalho e reproduz uma forma específica e organizada de produção da vida dos sujeitos. Quanto ao poder, a burocracia é capaz de criar relações de dominação,

estabelecendo posições para os indivíduos conforme uma lógica econômica e política que privilegia os grupos detentores do aparelho burocrático. No que tange ao controle, a burocracia aparece tanto objetivamente quanto intersubjetivamente, ou seja, está presente na tecnologia que torna as atividades burocráticas mais dinâmicas e eficazes, nas normas e procedimentos, nos métodos de trabalho, salários, normas disciplinares, como também se apresenta ideologicamente, nos comportamentos aceitáveis e recomendados, na cultura, resultando numa interiorização pelos indivíduos do modo de pensar da organização.

O caminho traçado pelo controle alcança formatos mais aperfeiçoados dentro do processo produtivo, correspondendo à competitividade do mercado. Nesse ponto, o controle tecnocrático proveniente de trabalhos mais qualificados, de acordo com Carvalho e Vieira (2007), parece assumir papel fundamental. O conhecimento, a técnica, a expertise, a experiência tornam-se elementos fundamentais para as organizações se manterem e inovarem. A partir de então, formas menos tangíveis de controle, diferentes da coerção, vigilância direta e punição ganham terreno numa perspectiva ideológica e cultural, voltada para a socialização e o compartilhamento de valores.

A seguir, apresenta-se um quadro, adaptado de Carvalho e Vieira (2007), sobre os tipos e mecanismos de controle em diferentes períodos:

**Quadro 1 – Tipos de Controle**

<b>Períodos</b>	<b>Tipos de Controle</b>	<b>Mecanismos de Controle</b>
Pré-burocrático	Simple e direto	Coerção e manipulação
Burocrático	Formal e impessoal	Consentimento e legitimação
Pós-burocrático	Ideológico e cultural	Compartilhamento e socialização

Fonte: Adaptação de Carvalho e Vieira (2007).

O quadro adaptado de Carvalho e Vieira (2007) mostra que o modo de controle, que permitiu a acumulação e a apropriação capitalista, girava em torno do “controle simples” voltado para a supervisão direta, vigilância e coerção. Em seguida, as grandes empresas começam a surgir, impondo formas de controle novas que pudessem dar conta de seu crescimento. Assim, separando-se as atividades de planejamento e execução, cria-se a necessidade de aprofundar a divisão e especialização do trabalho nas empresas, o que implica

em níveis diferentes de poder e controle, determinando uma estrutura organizacional mais complexa em termos administrativos.

Silva (2000) mostra que, por meio do controle burocrático, além da ênfase na padronização e na formalização da organização, o planejamento se torna importante ferramenta para a gestão ao estabelecer três momentos distintos: antes da ação, quando por meio do planejamento são estabelecidas as regras e procedimentos, bem como a seleção de pessoas, os recursos necessários à produção, dentre outros elementos; na ação, quando, por meio da tomada de decisão, a organização opera e executa seus processos; e após a ação, quando se controlam os resultados, confrontando-os com o que foi planejado. A burocracia parece, assim, completar um ciclo que controla todos os momentos da organização.

A organização contemporânea pode ser compreendida, pois, como um sistema de controle social. Motta (1993, p.69) se refere às organizações como: “essencialmente instâncias de produção de bens, de conhecimentos, bem como instâncias de controle a serviço de sistemas sociais maiores”. No interior da organização, tudo indica que, para alcançar os padrões de desempenho esperados, são produzidos e reproduzidos comportamentos e formas de conduta e raciocínio para servir à constante necessidade de inovação e antecipação de ações que lidem com a competição externa e adequem a empresa às demandas informacionais sobre o ambiente que a ameaça.

Neste sentido, Motta (1993, p.70) revela que a organização “procura a coesão mais que a coerência interna”. Assim, parece abdicar de uma forma de operar mais justa, que considere e lide com o conflito interno entre expectativas da organização e do empregado, em nome de mecanismos que permitam atingir seu alvo em termos organizacionais. O autor reflete sobre a capacidade do indivíduo em influenciar as ações na empresa e coloca que existe um processo “bidirecional” onde a organização ajusta o indivíduo às suas expectativas (socialização) e, por outro lado, o indivíduo renuncia a liberdade que tem e que trás consigo de experiências anteriores para adequar-se ao que a organização espera, internalizando sua cultura para se manter no ambiente em que trabalha. Nesse sentido, indo de encontro ao processo de individuação, que seria a libertação e a recuperação da capacidade de expressão do indivíduo.

Alguns dos principais mecanismos de socialização, conforme apresentado por Motta (1993, p.73), são: seleção de pessoas e programas de recepção de novos empregados; doutrinação, treinamento e aprendizagem; comportamento “aceitável”; transmissão de

ideologia; recompensas e incentivos; apreensão da cultura: valores, ritos, celebrações, símbolos; adaptação de pensamentos, sentimentos e ações; submissão a normas, procedimentos e regulamentos. Tais mecanismos, presentes na vida organizacional, são disseminados aos empregados pela alta direção e aparentam ter uma capilaridade capaz de abranger a todos na organização. Sua importância pode ser evidenciada por Motta et al (1995, p.126):

“O processo de socialização é responsável pela lealdade, comprometimento, produtividade e nível de rotatividade. A estabilidade organizacional depende bastante da socialização, o que implica forte transmissão de ideologia. A organização é com frequência amada e odiada a um só tempo (...).”

Os processos organizacionais buscam, segundo a perspectiva de Motta (1993, p.75), levar os indivíduos a atuarem de acordo com “a lógica da reprodução” dos valores e objetivos da organização na tentativa de encobrir os conflitos que a organização procura neutralizar por meio do controle.

O controle assume, então, a face modeladora da organização, estabelecendo, segundo Carvalho (1999), a partir de uma maior especialização do trabalho e de atividades administrativas mais qualificadas, a estrutura organizacional e seus níveis hierárquicos, bem como as normas e os regulamentos com caráter geral e impessoal. “O poder, a autoridade e o controle”, conforme apontam Carvalho e Vieira (2007, p.70), constituem o pilar da burocracia como modelo de organização social. Com isso, observa-se a aceitação e a legitimação, por parte dos indivíduos na organização, da dominação e do controle, neutralizando, assim, as formas mais coercitivas de controle e substituindo-as pelo consentimento com a organização e seus objetivos finais.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

Compreende-se que uma parte crítica de qualquer projeto de pesquisa é justamente o método. Daí que é possível ler em Demo (2011, p. 25): “A distinção entre ciência e outros saberes está no método, sobretudo”. Para enriquecer o argumento, Demo (2011) traz elementos imprescindíveis para a compreensão da essência de uma pesquisa, quando revela que o saber não pode se separar dos interesses sociais e estes, por sua vez, são marcados por contradições e dilemas que movem a própria pesquisa. A pesquisa realizada não está distante desse ponto de vista ao tratar de aspectos sobre poder e controle e de questões que envolvem o gestor enquanto mediador de interesses da organização e de interesses dos empregados.

Demo (2011) parece desmistificar a noção de pesquisa quando revela a sua necessidade de ir além da teoria e mergulhar na prática, levando a crer que por trás da busca por conhecimento, está a atitude política; por trás do saber, está a inevitável mudança. Essa atitude política está ligada à ideia de que os fenômenos empíricos acerca do real são relevantes para uma pesquisa, porém o que se vê, e que é passível de mensuração, não responde pela parte principal. Essa parte principal parece envolver questões relativas a singularidade dos sujeitos, que são próprias de cada um, o que abre espaço para pontos de vista diferentes sobre o mesmo tema, levando a um maior enriquecimento dessa pesquisa.

A pesquisa se baseou na perspectiva qualitativa. Sob essa perspectiva, faz-se relevante apontar a interligação de alguns elementos que dão movimento ao conhecimento, conforme apontados por Minayo (2012, p.623). São eles “o compreender” e “o interpretar”. Segundo a autora, “o verbo principal da análise qualitativa é compreender”. E esse “compreender” é o que dá sentido à experiência de qualquer pessoa no mundo, ou seja, a noção que o sujeito tem dele mesmo no mundo.

É sob essa perspectiva que foi realizada essa pesquisa, pois tratou de assuntos presentes em uma organização em processo de reestruturação organizacional, ou seja, em momento especial de mudança. Dessa forma, era relevante conhecer os sujeitos sob a ótica do compreender as suas questões, no domínio da especificidade de cada um, como cada um assimila sua função de gestor e como se apropria dessa atribuição para atuar na empresa.

O compreender está em relação direta com o outro, é “a capacidade de colocar-se no lugar do outro” (MINAYO, 2012, p.623), tendo como base a subjetividade de cada indivíduo, bem como a sua história inserida em um contexto social e cultural e, portanto, também carregado de contradições. Essas contradições são reveladas pela linguagem e pela ação, que possuem características conflituosas, pois são atravessadas pelas questões do poder, das relações sociais, das desigualdades e dos interesses.

Também essas questões apareceram ao longo das entrevistas propostas neste trabalho, uma vez que tratou de tema sobre poder e controle, no espaço da gestão, que por si só apresenta elementos controversos. A visão dessas contradições foi importante ponto de atenção no momento da análise dos dados coletados.

Quando Minayo (2012, p.623) observa que “toda a compreensão guarda em si uma possibilidade de interpretação”, ela mostra que o ato de compreender já está investido de interpretação, como se os dados pesquisados, observados, analisados e compreendidos passassem naturalmente à etapa de interpretação. Também nos lembra a autora que essa interpretação é sempre “parcial” e “inacabada” tanto pelo objeto a ser pesquisado quanto pelo pesquisador, uma vez que ambos possuem limitações próprias, de compreensão do mundo e de interpretação. A pesquisa se inspirou neste ponto de vista, ou seja, no entendimento de que as conclusões não se esgotaram completamente, que há um espaço para outras formas de abordagem e abertura para novas investigações.

Destaca-se, neste momento, o comentário de Minayo et al (2002, p.52), referindo-se ao trabalho de campo: “o trabalho de campo deve estar ligado a uma vontade e a uma identificação com o tema a ser estudado, permitindo uma melhor realização da pesquisa proposta”. Neste ponto, a pesquisadora, com formação em Ciências Econômicas e Psicologia, tem a experiência de dez anos na área de Organização e Processos da AMN com interesse no tema proposto porque atua em atividades com as quais lida e observa a ocorrência dos fenômenos pesquisados.

Na área de atuação da pesquisadora são desenvolvidos trabalhos voltados para a estrutura organizacional e níveis de delegação de competência, atribuições e responsabilidades, normas e políticas, bem como a análise dos processos e de melhorias, tendo como base os objetivos estratégicos da organização e o atendimento à alta direção da empresa. A pesquisadora busca compreender a organização e seus conflitos, na tentativa de

encontrar caminhos que possam trazer um entendimento maior sobre as relações sociais entre os diferentes grupos de atores inseridos no dia a dia da organização.

A pesquisa considerou o período de 2013 a 2015 vivenciado pela organização, onde as mudanças tratadas, a partir do marco regulatório, ocorreram. Com relação ao nível de análise, Vieira (2004, p. 14), apresenta cinco níveis a serem considerados: o individual, o grupal, o organizacional, o de campo e o societário, cada qual com uma amplitude específica. Essa pesquisa abrangeu o nível individual, compreendendo o espaço do gestor na organização e a sua atuação.

### **3.2. A Organização Estudada**

Segundo dados provenientes de consulta ao *site* da empresa, A AMN é uma empresa de economia mista, dedicada à geração, transmissão e comercialização de energia elétrica. Atualmente possui empreendimentos em quase todos os estados brasileiros e seu sistema abrange hidrelétricas, termelétricas, parques eólicos, linhas de transmissão e subestações.

Conforme o Relatório de Administração da AMN de 2013, neste ano a empresa foi diretamente influenciada pela medida provisória nº 579, de 11/09/2012, convertida na Lei nº 12.783, de 11/01/2013. Esta lei provocou mudanças marcantes na AMN que precisou se adaptar ao novo cenário do setor elétrico que apontava para uma atuação mais eficiente a fim de sobreviver ao contexto competitivo com a redução de tarifas para as empresas estatais. Assim, a AMN assumiu duas linhas de atuação: a redução de custos e o aumento da eficiência. Foi empreendido, então, um projeto de reestruturação organizacional envolvendo toda a empresa.

O projeto de reestruturação ainda está em andamento, a AMN aos poucos vai tomando um rumo diferente do anterior, com sua estratégia sendo reformulada frente aos novos desafios. Nesse sentido, pesquisar o significado que o gestor atribui às práticas de controle organizacional torna-se relevante para a compreensão do seu papel neste novo cenário, com novas recomendações e direcionamento para a empresa.

### **3.3. Coleta de Dados**

A coleta de dados compreendeu a pesquisa documental e a entrevista semiaberta conforme orientações a seguir.

### 3.3.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental foi realizada por meio da leitura, análise e interpretação de documentos da empresa ou documentos que se reportaram à empresa. Conforme Flick (2004, p.165), os documentos da organização são “uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa em Administração”, envolvendo, assim, relatórios anuais da organização, documentos relativos à estratégia, políticas e normas, dentre outros. Os documentos organizacionais pesquisados, para consulta pública no *site* da empresa foram: os Relatórios de Administração 2013 e 2014 e os Relatórios de Sustentabilidade 2013 e 2014.

Os dados e respectivas fontes da pesquisa sobre a empresa, disponibilizadas ao público, estão descritas conforme quadro a seguir:

**Quadro 2** – Pesquisa documental: fontes internas e externas à organização

<b>Dado</b>	<b>Fonte</b>
Descrição da Organização	Site da empresa Site da Eletrobras <a href="http://www.eletrabras.com/">http://www.eletrabras.com/</a>
Indústria de energia elétrica	ABRADEE Figura1 - <a href="http://www.abradee.com.br/">http://www.abradee.com.br/</a> Relatório da ANEEL março de 2015
O cenário de energia elétrica brasileiro	Quadro 1 - <a href="http://www.abradee.com.br/">http://www.abradee.com.br/</a> AMCHAM
Informações sobre Missão, Visão, Valores	Relatório de Sustentabilidade 2013 e Planejamento Estratégico 2010-2020
Perfil da Empresa	Relatório de Administração 2014 e Site da AMN na Internet
Aspectos da estrutura organizacional	Site da AMN na Internet
Aspectos Humanos	Relatório de Sustentabilidade 2013 e Relatório de Administração 2014
Aspectos Financeiros	Relatório de Administração 2014 <a href="http://www.infomoney.com.br/">http://www.infomoney.com.br/</a>
Aspectos Sociais, Ambientais e Culturais	Relatório de Administração 2014

Fonte: Elaborado pela autora.

O levantamento de informações a partir das fontes descritas possibilitou caracterizar a organização e contextualizá-la dentro do atual cenário do setor elétrico brasileiro, bem como apontar aspectos de sua gestão que indicam o direcionamento de suas ações e práticas de controle organizacional.

A coleta de dados também foi realizada a partir de entrevistas com gestores da organização, detalhada no próximo item.

### **3.3.2 Entrevista**

Segundo Vergara (2010, p.43), “Pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para divulgá-lo”. As entrevistas se enquadram neste tópico. May (2004, p.169) esclarece “As entrevistas são utilizadas como um recurso para entender como os indivíduos decifram o seu mundo social e nele interagem”.

Minayo et al (2002) complementam apontando para a entrevista como o método pelo qual o pesquisador busca as informações que estão inseridas na fala dos atores sociais. Já Roesch (2012, p.159) considera a entrevista “a técnica fundamental da pesquisa qualitativa” e coloca que é apropriada, dentre algumas razões, quando for necessário “entender os constructos que os entrevistados usam como base para suas opiniões e crenças sobre uma questão ou situação específica”, em consonância com o presente trabalho de pesquisa.

Este trabalho tratou de dados objetivos e subjetivos, ou seja, os referentes a informações da empresa e os referentes a entrevistas de base qualitativa. A entrevista foi individual e semi-aberta. Neste caso, com perguntas já previamente formuladas, mas abrindo espaço para o entrevistado desenvolver o assunto conforme desejar. O roteiro de entrevista, conforme Apêndice A, foi construído a partir das categorias de análise constantes no item 3.4.1 desse trabalho.

Foram agendadas as entrevistas pessoalmente, ou seja, a pesquisadora foi até os entrevistados, explicou o trabalho e agendou cada uma das entrevistas para serem aplicadas em sala separada de reunião sem interferência externa. A entrevista foi realizada oralmente e devidamente gravada, conforme Termo de Consentimento para Entrevista, assinado por todos os entrevistados, constante no Apêndice C. Em seguida, todas as entrevistas foram transcritas e trabalhadas em planilhas de análise, confrontando com as categorias e subcategorias de análise descritas no item 3.4.1. da pesquisa.

### **3.3.3. Sujeitos da pesquisa**

De acordo com Duarte (2002, p. 141):

“A descrição e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o seu grau de representatividade no grupo social

em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado, já que se trata do solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo será assentado”.

Tendo como objetivo final identificar o significado que os gestores da AMN atribuem às práticas de controle organizacional, este trabalho de pesquisa se direcionou ao gestor, sujeito da pesquisa e para quem recai a pressão de exercer o controle organizacional na mediação entre organização e empregados. Assim, a pesquisa de campo foi realizada no Escritório Central da empresa e compreendeu pessoas integrantes do corpo gerencial da AMN que inclui gestores nos níveis de Superintendência, Gerência, Divisão e gestores coordenadores, totalizando seis gestores. Foi elaborado um roteiro de entrevista, conforme Apêndice A.

Os critérios de escolha dos entrevistados foram: gestores da organização, com vínculo efetivo com a empresa, que atuam no Escritório Central da organização e que vivenciaram as mudanças ocorridas na AMN a partir de 2013. A seguir, apresenta-se o perfil dos entrevistados:

### Quadro 3 - Perfil dos Entrevistados

<b>Nome (fictício)</b>	<b>Nível Hierárquico</b>	<b>Formação</b>	<b>Tempo de Empresa</b>	<b>Tempo como gestor</b>	<b>Área de Atuação como gestor</b>
Ingrid	Divisão	Tecnologia da Informação	20	10	Diretoria de Administração
Pedro	Superintendência	Ciências Contábeis	35	10	Auditoria
Adriana	Divisão	Ciências Contábeis	19	12	Diretoria Financeira
Roberto	Gerência	Engenharia	10	6	Diretoria de Operação
Eduardo	Gerência	Tecnologia da Informação	33	14	Diretoria Financeira
Flavia	Coordenadora	Direito	17	6	Diretoria da Presidência

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

Buscou-se escolher um gestor de cada nível hierárquico da empresa, com exceção do nível de Diretoria, devido a dificuldades de contato, agenda e acesso, a fim de captar as

perspectivas de diferentes níveis de autoridade para conhecer as semelhanças e divergências entre pontos de vista sobre o controle na organização e a mediação entre interesses da organização e dos empregados. Tal análise permitiu a caracterização de perfis de gestores que sobressaíram das entrevistas e o seu respectivo confronto no que tange aos níveis hierárquicos. Quanto ao gênero, também se buscou um equilíbrio entre pessoas do sexo feminino e masculino na escolha dos entrevistados, de modo a verificar se há diferenças de pontos de vista entre os sexos e se essas diferenças são relevantes. Entretanto, não foi possível concluir se a diferença entre sexos determina atuações ou enfoques diferentes em relação ao controle organizacional e à mediação.

### **3.4. Análise de Dados**

A análise de dados desta pesquisa seguiu a técnica de análise de conteúdo que, segundo Bauer (2002, p.191), “É uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto de maneira objetivada”. Por objetivada o autor compreende procedimentos sistemáticos e metodicamente explícitos e replicáveis. Segundo Bauer (2002, p.191), “a validade da técnica de análise de conteúdo deve se pautar pelos materiais pesquisados e sua congruência com a teoria do pesquisador e à luz de seu objetivo de pesquisa”. Assim, representa uma categoria de análise textual com objetivos de pesquisa social. Sob essa perspectiva, o texto representa uma ferramenta de pesquisa que permite que se compreenda e explique opiniões, condutas e ações, inseridas em um contexto de dados textuais ou simbólicos que, em última instância, converte materiais brutos em dados que possibilitam o trato científico.

A pesquisa guiou-se pelas orientações de Minayo et al (2002). Segundo essas orientações, as etapas de análise foram: (a) pré-análise, onde se buscará uma leitura das informações coletadas para conhecer sua estrutura, a percepção de uma ou mais orientação para análise e a anotação de impressões sobre as mensagens; (b) a exploração do material, onde serão aplicadas as orientações e análises anteriores; e, (c) o tratamento dos resultados obtidos e interpretação, onde se buscará olhar para o conteúdo que poderá existir por detrás do que foi coletado, ou seja, interpretar, à luz dos objetivos de pesquisa, fenômenos e informações não manifestas relevantes para a conclusão do trabalho.

### 3.4.1. Categorias de análise

De acordo com Bauer (2014), alguns fatores devem ser tratados para a elaboração de um referencial ou sistema de categorias, como por exemplo, a natureza das categorias, os tipos de variáveis de código, os princípios organizadores do referencial de codificação, dentre outros fatores. Nesta pesquisa, foram trabalhadas as seguintes categorias: forma organizacional, controle e poder, segundo as perspectivas tratadas na pesquisa e detalhadas no quadro a seguir, tendo como base as definições teóricas descritas. As subcategorias subsidiaram a construção do roteiro de entrevista conforme Apêndice A.

**Quadro 4 – Categorias de Análise**

<b>Categorias</b>	<b>Definições Teóricas</b>	<b>Subcategorias</b>
Forma Organizacional	<p>Assim, nas sociedades modernas a burocracia se tornou uma ferramenta auxiliar do capital e, portanto, instrumento de controle e poder. (MOTTA, 1991)</p> <p>A estrutura hierárquica da empresa está marcada pelo caráter sagrado do chefe, impessoalidade organizacional e uma concepção individualista subentendida. (TRAGTENBERG, 1980, p.19)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de mudança</li> <li>- Objetivos organizacionais</li> <li>- Estrutura</li> <li>- Formalização em normas, regras, políticas</li> <li>- Forma de gestão</li> <li>- Resultados esperados</li> <li>- Atividades dos gestores</li> <li>- Perfil dos Gestores</li> </ul>
Controle	<p>A divisão do trabalho, característica da burocracia, torna-se forma de controle, uma vez que para cada tarefa ou atividade, agrupamento de tarefas ou de atividades, necessita-se de uma coordenação, que busque a eficiência na gestão dos recursos materiais, tecnológicos e humanos, assim como na relação entre esses recursos, a interação entre as etapas da produção e entre áreas da organização. (MOTTA, 1991)</p> <p>A função da direção possibilita a “harmonia administrativa” para “evitar conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração definido como saúde social (TRAGTENBERG, 1985, p.83)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importância do controle para a organização</li> <li>- Formas de controle organizacional</li> <li>- Processo de comunicação</li> <li>- Ferramentas de controle</li> <li>- Papel do gestor no exercício do controle</li> <li>- Desafios para o exercício do controle</li> </ul>
Poder	<p>Poder significa toda a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis. WEBER (1991, p.33)</p> <p>Os órgãos de autogestão representam a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo decisório</li> <li>- Relações com subordinados</li> <li>- Conflitos</li> <li>- Coalizões</li> <li>- Disputas</li> <li>- Resistências</li> <li>- Autonomia</li> </ul>

	burocracia dominante. A burocracia não é só o elemento oriundo das necessidades funcionais da técnica, mas é acima de tudo poder político total. (TRAGTENBERG, 1985, p.44)	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os resultados apresentados decorreram de pesquisa de campo com objetivo de analisar, avaliar e organizar dados de relevância aos objetivos da pesquisa nos documentos oficiais da empresa AMN, disponibilizados ao público no *site* da empresa, no período compreendido entre 2013 e 2015. Os dados externos são provenientes de relatórios públicos sobre o setor de energia elétrica do país.

As informações coletadas por pesquisa documental referem-se ao objetivo intermediário (I) Descrever a organização quanto ao seu objetivo, contexto, aspectos estratégicos, estrutura organizacional, gestão de pessoas e resultados esperados, bem como o impacto do marco regulatório nas relações de trabalho. Os demais objetivos intermediários (II) Caracterizar a forma organizacional; (III) Descrever as práticas de controle da organização; e, (IV) Verificar as relações de poder na organização foram obtidos por meio das entrevistas realizadas com os sujeitos da pesquisa.

### **4.1 A Organização Quanto Ao Seu Objetivo, Contexto, Aspectos Estratégicos, Estrutura Organizacional, Gestão De Pessoas E Resultados Esperados.**

#### **4.1.1 Objetivo**

A AMN é uma sociedade anônima de economia mista, de capital fechado, que atua em geração, transmissão e comercialização de energia elétrica há 58 anos e cujo principal acionista é a União. Foi construída com a finalidade de solucionar os problemas energéticos da época e preparar o país para atender à demanda por energia elétrica do futuro.

Construiu e operou a primeira usina hidrelétrica de grande porte no Brasil, Minas Gerais, em 1958, bem como o sistema de transmissão associado, interligando Minas Gerais, São Paulo e Rio de Janeiro. Em 1963, através do Decreto Federal nº 41.066, a empresa começou a funcionar efetivamente em Passos, Minas Gerais, conforme informações do *site* da AMN.

Atualmente possui instalações em todas as regiões do Brasil, abrangendo 15 Estados e o Distrito Federal e possui um sistema elétrico pelo qual passa mais de 40% de toda a energia

consumida pelos brasileiros. Está inserida na indústria de energia elétrica brasileira e é considerada a segunda empresa entre os dez maiores agentes de capacidade instalada no Brasil, segundo o Relatório Gerencial (ANEEL, 2015)..

A AMN atua na geração, transmissão e comercialização de energia elétrica, com instalações em regiões abrangidas pelo Distrito Federal e pelos Estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Paraná, Espírito Santo, Goiás, Mato Grosso, Pará, Tocantins, Rondônia, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Rio Grande do Norte, Ceará e Bahia. Seu negócio está assim distribuído, conforme informações no *site* da empresa:

- Geração: são 27 empreendimentos, conforme apresentado a seguir, com 14.629,5 MW de potência instalada, dos quais a AMN detém 10.887,65 MW.

. Hidrelétricas – 19 usinas, sendo 4 próprias, 6 sob administração especial – afetadas pela Lei nº 12.783/2013, 2 em parceria com a iniciativa privada e 7 em regime de Sociedade de Propósito Específico (SPE), com potência instalada total de 13.902,11 MW;

. Termelétricas – 2 usinas, com potência instalada total de 530 MW;

. Eólicas – 3 parques em regime de Sociedade de Propósito Específico (SPE), com potência instalada total de 187,04 MW;

. Pequenas Centrais Hidrelétricas (PCHs) – 3 usinas, com potência instalada total de 10,3 MW.

- Transmissão: concentra 24.140 km de linhas, das quais 4.233 km sob a forma de SPE, possuindo ainda 68 subestações, com capacidade de transformação total de 118.243 MVA, já incluídos 14.875 MVA referentes a 18 subestações de SPEs.

#### **4.1.2. Contexto da indústria de energia elétrica brasileira**

De acordo com a ABRADÉE (2015), o termo indústria refere-se geralmente ao “conjunto de atividades que visam à manipulação de matérias-primas para a produção de bens de consumo”. No caso da indústria de eletricidade o bem resultante é a energia elétrica, intangível e utilizado de modo indireto, voltado para a produção de luz, movimento, calor ou outra transformação energética. Portanto, essa indústria possui características próprias.

O consumo de energia elétrica, por exemplo, é distinto de outros sistemas e redes, pois a energia elétrica não pode ser armazenada de forma economicamente viável, o que leva a

uma necessidade de equilíbrio constante entre oferta e demanda. A energia consumida, assim, deve ser produzida instantaneamente para evitar riscos de desligamentos, como acontece quando ocorrem os chamados “apagões”. A fim de melhor compreender o ciclo de geração, transmissão, distribuição da energia elétrica até os seus consumidores finais, apresenta-se a ilustração a seguir:

**Figura 1** – Imagem do ciclo de energia elétrica: da geração ao consumo



Fonte: ABRADDEE (2015)

A eletricidade pode ser compreendida como a fonte de luz, calor e força mais importante utilizada no mundo contemporâneo proveniente de diversas fontes de energia primária. É transportada e chega aos consumidores no mundo inteiro por meio de sistemas elétricos complexos, compostos de quatro etapas: geração, transmissão, distribuição e consumo. No Brasil, há as usinas hidrelétricas, termelétricas e nucleares que necessitam de uma força suficiente para a movimentação de turbinas que irão transformar a energia mecânica em energia elétrica, por meio de geradores. Ao sair dos geradores, a energia elétrica é transportada por sistemas de transmissão, passando por subestações, onde aparelhos transformadores regulam sua voltagem para que possam chegar aos centros de consumo de modo adequado.

O sistema de transmissão brasileiro é considerado o maior do mundo e é controlado pelo Operador Nacional do Sistema – ONS, que conta com a participação de empresas de todo o país trabalhando de forma interligada.

#### **4.1.3 Aspectos estratégicos (missão, visão, valores)**

A missão da empresa é definida por Bethlem (2002) como sendo o mesmo que o objetivo da empresa que, por sua vez, é proveniente de uma decisão de uma pessoa ou de um

grupo de pessoas que detém o poder e estabelece o que a organização é, o que ela faz e com qual objetivo.

No que tange a AMN, sua missão é assim definida no Relatório de Sustentabilidade - 2013: “Atuar com excelência empresarial e responsabilidade socioambiental no setor de energia elétrica, contribuindo para o desenvolvimento da sociedade”.

A partir dos dados acima algumas considerações podem ser realizadas:

1 - Pela missão apresentada, infere-se que a AMN é uma empresa do setor elétrico que gera, transmite e comercializa energia buscando excelência em termos empresariais e responsabilidade em termos socioambientais, a fim de contribuir para o desenvolvimento da sociedade. O trecho “excelência em termos empresariais” indica um viés mais instrumental no seu objetivo. Entretanto, as demais colocações, estão referidas a uma visão mais social. Esta aparente contradição parece acompanhar a organização em suas políticas e práticas, uma vez que apesar de ser uma empresa estatal, também deve atuar competitivamente.

2 - Observa-se, assim, a existência de um objetivo difuso na missão da AMN. Como qualquer empresa estatal, a AMN precisa caminhar entre dois mundos que parecem demandar ações e objetivos às vezes diferentes: o mundo empresarial, dinâmico, competitivo, com metas e resultados delineados e esperados; e o mundo público, político e social do país que demanda ações voltadas para o bem estar da população e investimentos em setores, mercados e regiões não muito atrativas empresarialmente. Os exemplos a seguir marcam essa aparente contradição:

3 - Visão social x visão empresarial - A AMN se vê transitando entre esses dois mundos, quando concebe a missão de desenvolver a sociedade e isso representa, também, atuar em lugares distantes e não muito lucrativos, obtendo assim um resultado não-ótimo comparativamente ao que se poderia obter, caso fosse uma empresa privada. Um exemplo seria os programas governamentais onde se leva luz para regiões e comunidades bastante distantes e pouco favorecidas.

4 - Controle x agilidade - Quando apresenta como aspectos da missão a excelência e a responsabilidade, a AMN induz a crer que investe no rigor de seus processos de trabalho e na máxima segurança dos seus projetos voltados para o negócio da organização. Em outras palavras, a AMN investe efetivamente no controle de processos de apoio, por meio de serviços prestados às áreas-fins da empresa, para que ao final, o resultado seja uma energia elétrica suficientemente confiável e segura para cobrir a demanda da sociedade com respeito

ao meio ambiente e prevenção de acidentes e cortes energéticos para a população. Essa ênfase no controle pode determinar menor agilidade nos processos e menor rapidez no resultado final.

5 - Demandas sociais x resultados empresariais - Observa-se o mesmo dilema nas atividades e rotinas internas da administração, quando muitas vezes o ambiente externo à organização, ou seja, a própria sociedade exige que a organização apresente informações e resultados segundo uma ótica empresarial e, internamente, a empresa opere segundo recursos, sistemas, modelos e ferramentas da ótica social, fruto de um tipo de gestão da esfera pública, com mecanismos de reconhecimento, desempenho e controle concebidos e gerenciados de modo diferente do mundo privado.

Segundo Tregoe et al (1993) a visão da empresa está relacionada a um conceito amplo que deve ser resumido a uma noção de futuro que transmita uma posição em torno do que se deseja alcançar.

No Relatório de Sustentabilidade 2013, a AMN define sua visão assim: “Ser o maior e mais bem-sucedido agente brasileiro no Setor de Energia Elétrica”.

A partir dos dados acima algumas considerações podem ser realizadas:

1 - Por “maior e mais bem-sucedido” infere-se que a AMN parece apontar para o objetivo de alcançar a primeira posição dentre as demais empresas do setor elétrico em termos de retorno econômico-financeiro, social, humano e cultural.

2 - A mensagem indica uma busca por melhores resultados, pela melhor posição em termos competitivos, dentro de uma ótica instrumental que procura alcançar os fins, conforme os preceitos do mercado.

Bethlem (2002) analisa os valores da organização e explica que, para uma empresa, é muito importante a influência dos valores dos indivíduos que compõem a organização e da própria organização, dentro do contexto em que ela opera, dos recursos que possui, da cultura que a envolve, e da mensagem que ela procura transmitir para o ambiente interno e externo em que ela transita. Segundo essa ótica, os valores são disseminados pela alta administração a fim de apresentarem os elementos que mais se adéquam ao que a empresa acredita e busca diante do cenário onde atua. São, portanto, valores interdependentes, que devem manter entre si interação e coerência para que a mensagem final seja comunicada de modo claro e seguida de modo prático e simbólico por todos.

No que tange a AMN, conforme Relatório de Sustentabilidade - 2013, seus valores são descritos a seguir:

- “Valorização das pessoas, reconhecendo que a força de trabalho é um dos ativos mais valiosos”;
- “Trabalho em rede, com pluralidade e cooperação”;
- “Foco em resultados, levando em conta, em todas as ações, o impacto na Empresa”;
- “Adaptabilidade, desenvolvendo capacidade para as mudanças no ambiente de negócio”;
- “Sustentabilidade, atuando com responsabilidade econômica, social e ambiental”;
- “Transparência, através da interação permanente com a sociedade para o atendimento de suas necessidades e divulgação dos resultados empresariais”;
- “Empreendedorismo, atuando pró-ativamente para superar os desafios”.

A partir dos dados acima algumas considerações podem ser realizadas:

1 - Pelos valores descritos acima é possível imaginar que a AMN parece se preocupar com as pessoas, pois essas são apresentadas como primeiro valor. Entretanto, o termo “força de trabalho” induz a pensar nas pessoas como um recurso organizacional, cujo objetivo maior está no cumprimento do trabalho, em que se privilegia a conclusão do objetivo da organização, característica situada dentro de uma perspectiva funcional de eficiência e produtividade.

2 - O foco em resultados, em terceiro lugar, induz a pensar que a AMN também busca, primordialmente, os fins da organização que são os resultados tangíveis esperados, dentro de uma visão mais utilitária e instrumental do trabalho na organização.

3 - A adaptabilidade, outro valor preconizado, aparece junto com mudanças no ambiente de negócios. Esses dois elementos juntos reúnem uma ideia relativamente contraditória, pois explicitam que, embora a AMN opere em um ambiente dinâmico de mudanças, a adaptabilidade a essas mudanças é sempre buscada e necessária. Conforme observa Motta et al (1995, p.119), essa ideia trás em si a questão da proatividade (citada no último valor) que pensa a organização como “uma organização que não apenas reage às mudanças nos mercados em que atua, mas também que pretende influenciá-las”. Uma organização que se pretende proativa deve reinterpretar permanentemente a realidade que a

envolve, influenciando e controlando seu desempenho de modo a estar sempre em consonância com as mudanças. Esse movimento acarreta pressões nos indivíduos no sentido de adaptarem-se ao novo contexto e, ao mesmo tempo, mudarem quando necessário. A resultante desse movimento é um *gap* ou distanciamento entre o que se deseja alcançar e o que efetivamente se alcança. Ou seja, uma pressão por resultados a serem alcançados, que são mutáveis e, sendo assim, parecem implicar numa busca sem fim.

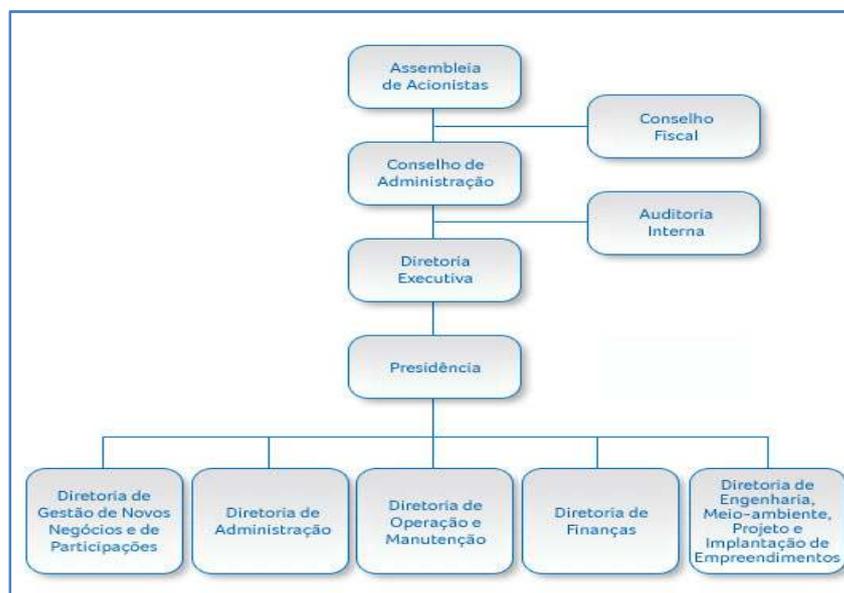
4 - A transparência é um conceito que ganhou valor diante do cenário político-ideológico que a AMN vive, em se tratando de uma empresa estatal que usa recursos públicos e deve gerenciá-los de modo regulamentado, sob a fiscalização de órgãos públicos e da própria sociedade. Assim, a qualquer tempo a AMN pode ser demandada a prestar informações para o público externo, devendo estar prontamente preparada para fazê-lo. O Portal Transparência, desenvolvido pelo governo federal, é apenas um exemplo. Nesse sentido, o controle aparece bastante acentuado, uma vez que para se ter transparência e seguir as diretrizes da lei, a organização acaba por perder o dinamismo em alguns processos, para ganhar em outros que tratam da conformidade e transparência. Essa situação vai de encontro à necessidade da empresa ser mais eficiente e apresentar resultados com maior velocidade e efetividade. Portanto, esse valor parece trazer, também, uma noção contraditória.

#### **4.1.4 Estrutura organizacional, hierarquia e o impacto do marco regulatório**

A AMN, até o marco regulatório (Lei 12.783/2013) do setor elétrico, operava com uma estrutura hierárquica robusta, reunindo cerca de 314 órgãos. A AMN, tradicionalmente, não demonstrava preocupação em trabalhar de forma integrada e com metas claras quanto a desempenho e resultados, pois operava em um cenário estável e menos competitivo. Isso pode ser concluído, uma vez que as metas estavam distribuídas em áreas e funções específicas e não havia uma nítida visão transversal, ainda que a empresa já vislumbrasse mudanças no cenário do setor e que seria preciso transformar essa estrutura para atender às novas demandas que já estavam sendo planejadas para o setor elétrico.

A Figura 2 a seguir, conforme o Relatório de Administração – 2013, apresenta a estrutura organizacional da AMN de forma sintética, sem detalhamento. Pode-se inferir que ainda verifica-se uma forma funcional de atuação considerando que o nível de Diretoria mostrado na figura é desdobrado em Superintendência, que por sua vez desdobra-se em Gerência ou Assessoria e, finalmente, em Divisão.

**Figura 2** – Estrutura Organizacional Geral da AMN



Fonte: Relatório de Administração 2013.

No que tange à quantidade de órgãos, de acordo com o Relatório de Administração 2013, a AMN apresenta antes da reestruturação organizacional ocorrida na empresa, a partir do marco regulatório de 2013 (Lei 12.783/2013) do setor elétrico, um total de 314 órgãos e após a reestruturação, um total de 236 órgãos.

Foram criadas duas novas áreas na empresa: a área de organização e processos e a área de centro de serviços compartilhados. A primeira com o objetivo principal de desenvolver na AMN a cultura por processos, por meio da definição junto com a organização dos macroprocessos e processos, além de apoiar na otimização e melhoria desses processos junto as áreas. A segunda foi criada para desonerar as áreas de negócio da organização das atividades operacionais ligadas a compras, RH, tecnologia da informação e serviços gerais, que necessitavam ser padronizadas e centralizadas para evitar custo e tempo dispendidos fora do foco das áreas de negócio.

A partir destes dados documentais é possível visualizar a existência de uma tendência da empresa em diminuir custos com a redução de órgãos (em torno de 25%) e, ao mesmo tempo, centralizar decisões.

Weber (1999, v1) estabelece uma série de elementos que regulam o funcionamento da burocracia moderna, tais como: distribuição de atividades, estabelecimento de níveis de poder e subordinação, hierarquia de cargos, a formalização de documentos e resoluções sobre o funcionamento da organização e a definição do que se espera do funcionário. AMN possui

documentos organizacionais que descrevem detalhadamente o desenho organizacional da empresa com seus níveis hierárquicos e atribuições de órgãos, bem como a indicação de seus gestores aprovada por resolução que possui o aval da Diretoria Executiva, que reúne todos os Diretores da organização. Tais documentos referem-se a normas da organização que são aprovadas em nível competente de Conselho de Administração. Assim, no que tange à verticalidade (níveis hierárquicos) é possível apontar para o fato de que a AMN possui regras formalmente delineadas quanto a estrutura organizacional e a nomeação de gestores.

Conforme analisa Motta (1991), a divisão do trabalho, característica da burocracia, torna-se forma de controle, uma vez que para cada tarefa ou atividade, agrupamento de tarefas ou de atividades, necessita-se de uma coordenação, que busque a eficiência na gestão dos recursos materiais, tecnológicos e humanos, assim como na relação entre esses recursos, a interação entre as etapas da produção e entre áreas da organização. A AMN criou a figura do coordenador no caso pós-reestruturação, inicialmente com o mesmo nível salarial do gestor em nível de Divisão. O coordenador recebeu a incumbência de supervisionar um grupo de pessoas, sem necessariamente possuir um órgão sob o seu comando.

Outra característica da AMN é que ela apresenta, para cada macroprocesso e respectivos processos da empresa, uma descrição sucinta das etapas que abrangem e sua referência aos órgãos e respectivas atribuições. Está sendo elaborada a descrição das interligações entre os órgãos, o “de/até” de suas entregas, de modo que a organização possa funcionar alinhada com seus macroprocessos, facilitando a monitoração e o controle. Cada macroprocesso, bem como cada órgão da organização possui um gestor, podendo este assumir ambas as competências (gestor do macroprocesso e gestor de órgão) com atribuição de coordenação, mostrando a presença de elementos claros de controle.

Desta forma, observa-se que na AMN o controle burocrático parece ser bastante evidente.

#### **4.1.5 Gestão de pessoas e o impacto do marco regulatório**

De acordo com o Relatório de Administração (2014, p.8), a AMN considera que sua força de trabalho é fator importante de sucesso empresarial. Segundo tal relatório, a política de gestão de pessoas atua como agente do fortalecimento organizacional, contribuindo para a competitividade, rentabilidade e sustentabilidade do negócio. O relatório aponta a gestão de pessoas com o objetivo de aumentar a satisfação e melhorar a qualidade de vida dos colaboradores, direcionando a empresa para soluções que proporcionem condições adequadas

ao desenvolvimento, valorização e retenção de pessoas. Nesse sentido, preocupa-se em melhorar os modelos de gestão e criar ambientes de trabalho capazes de motivar e comprometer sua força de trabalho, visando a desenvolver competências profissionais e excelência. Assim, finaliza informando que os colaboradores são estimulados a atuar com ética, transparência, inovação e foco em resultados.

O relatório esclarece que programas de gestão de pessoas são pensados com a finalidade de oferecer aos empregados:

- A atração e retenção de talentos;
- Programas de mobilidade interna;
- Programas de integração de novos empregados (PINE);
- Plano de Cargos e Remuneração (PCR);
- Participação de Lucros e resultados (PLR);
- Benefícios;
- Plano de Previdência Complementar;
- Desenvolvimento e Capacitação de Empregados;
- Avaliação de desempenho;
- Pesquisa e clima organizacional;
- Segurança e saúde ocupacional;
- Qualidade de vida;
- Relações Sindicais.

Destacam-se alguns pontos de atenção a partir das informações do Relatório de Administração (2014, p.8):

#### 1 - Mistura de termos

O uso do termo “força de trabalho” inicialmente e o uso do termo “colaborador” em seguida, indica que ainda há vestígios de uma linguagem mais clássica e burocrática na AMN caminhando paralelamente com uma linguagem contemporânea, que induz a um contexto mais flexível e cooperativo, com valores compartilhados e interesses em comum. A contradição aparente, entretanto, mostra que a AMN ainda não se desfez do aspecto burocrático, nem tampouco assumiu o aspecto flexível, transitando entre os dois contextos. Não obstante a busca por uma postura mais dinâmica e empresarial, a estrutura burocrática ainda presente na empresa induz a pensar que os empregados são vistos como força de

trabalho, com funções bem definidas e com regras estabelecidas em normas quanto à forma de comportamento e à disciplina esperadas pela empresa.

## 2 - Mecanismos de socialização

Conforme foi analisado na pesquisa, os programas de gestão de pessoas, segundo Motta (1993, p.75), são considerados mecanismos de socialização que visam a um fim: levar os indivíduos a atuarem de acordo com “a lógica da reprodução” dos valores e objetivos da organização na tentativa de encobrir os conflitos que a organização procura neutralizar por meio do controle. Pelas palavras de Motta et al (1995, p.126):

“O processo de socialização é responsável pela lealdade, comprometimento, produtividade e nível de rotatividade. A estabilidade organizacional depende bastante da socialização, o que implica forte transmissão de ideologia. A organização é com frequência amada e odiada a um só tempo (...)”.

A seguir apresentam-se alguns dos principais mecanismos de socialização abordados por Motta (1993, p.73): seleção de pessoas e programas de recepção de novos empregados; doutrinação, treinamento e aprendizagem; comportamento “aceitável”; transmissão de ideologia; recompensas e incentivos; apreensão da cultura: valores, ritos, celebrações, símbolos; adaptação de pensamentos, sentimentos e ações; submissão a normas, procedimentos e regulamentos.

Na AMN podem ser observados alguns mecanismos de socialização simbólicos, que se refletem no comprometimento do trabalho, no “vestir a camisa”, no compartilhamento de interesses comuns e nos discursos da organização. Alguns exemplos são: a participação em atividades extratrabalho, tais como: coral, cursos de música, fotografia, dança e ginástica oferecidos, concurso de música e apresentação de teatro; a divulgação de vídeos institucionais sobre campanhas; a publicação de clippings na Intranet da empresa com informações on line; a premiação de empregados que completam 10, 20, 30 anos de empresa; entrevistas a empregados sobre sua experiência; e, finalmente o “Viva-AMN”, grito de guerra do presidente e rito de finalização dos discursos endereçados aos empregados.

Tais mecanismos, presentes na vida organizacional, são disseminados aos empregados pela alta direção e aparentam ter uma capilaridade capaz de abranger a todos na organização. Nesse sentido, com os programas apresentados, a AMN corrobora os preceitos da socialização, voltando-se para a adequação dos empregados e para o estabelecimento de valores que permitam sua integração e desenvolvimento na empresa.

### 3 - Sistemas tecnológicos de controle – A implantação do Sistema de Gestão Integrada (SAP)

A AMN em 2010 migrou praticamente todos os seus sistemas corporativos, descentralizados em áreas como: financeira, suprimentos, recursos humanos, operação, para um único sistema, o Sistema Integrado de Gestão – SAP. Essa ação demandou esforços de toda a empresa durante um ano. Montou-se uma equipe com empregados de todas as áreas envolvidas para trabalhar diretamente na construção e desenvolvimento do sistema junto com a empresa de consultoria contratada para a implantação do produto na AMN. O nome do projeto e a marca da implantação do sistema eram claros: “Projeto Sintonia”. O objetivo era obter mais integração entre os processos da empresa, coordenando sistematicamente, (tal qual um maestro) as entregas entre áreas e atividades da empresa. Buscou-se a segurança e o controle principalmente nos aspectos: financeiro, com relação a despesas e receitas da empresa, com vistas a melhorar o desempenho da AMN, vislumbrando um cenário mais competitivo a frente, além de ter mais segurança nos pagamentos e recebimentos, bem como o controle de despesas de viagem e prestação de contas etc. Com relação a suprimentos, buscou-se organizar e melhor coordenar as requisições de compras, contratos e seus respectivos níveis de aprovação. No que tange a pessoas, um dos mais contundentes mecanismos de controle incorporados pelo SAP foi o *time* ou “catraca”, na voz dos empregados.

O *time* antes do advento do SAP, não era automatizado segundo os critérios do SAP. A empresa estabelecia seu horário-núcleo, planejava anualmente os feriados e compensações e o gestor deveria administrar seu pessoal com uma certa liberdade, ainda que dentro de critérios estabelecidos e legitimados por normas. Com o advento do Sistema Integrado de Gestão, a administração do horário-núcleo da empresa passou a ser realizada automaticamente por um sistema, de certa forma rígido, mas com alguma abertura para exceções. Essa situação causou uma indignação nos empregados. As novas regras foram definidas sem nenhuma participação dos empregados e sem que a empresa como um todo fosse consultada, inclusive os demais gestores das outras áreas que não a de recursos humanos.

Embora com certa flexibilidade de chegada e saída, o sistema é rigoroso com o horário, descontando automaticamente do contra-cheque dos empregados faltas ou atrasos que superassem um determinado limite. Entretanto, havia a possibilidade de algumas brechas, que nunca ficaram claras para os empregados. Os gestores possuem uma margem de manobra no sistema, mas como os empregados não conhecem os tipos de brechas, nem é do interesse do

gestor divulgá-las, o controle passou a ser praticado ora pela automação do sistema (sem interferência do gestor), ora pela sua interferência, quando achasse que deveria. Isso causou insatisfação nos empregados que, ao se comunicarem informalmente no pátio e nos corredores da empresa, percebiam as brechas que um gestor oferecia ao colega, mas que o seu próprio gestor não oferecia ou não concordava em dar.

Essa situação evidencia o propósito de controle e vigilância, demarcando as posições de poder e subordinação, do gestor e do empregado, fortalecidas pelo fato de que na AMN nenhum gestor é controlado pelo horário, todos possuem total liberdade de entrada e saída da empresa, sem descontos ou direito a horas extras.

A seguir apresentam-se algumas informações sobre os empregados provenientes do Relatório de Administração de 2013 e de 2014 da AMN:

O quadro a seguir mostra a quantidade de pessoas na empresa em 2012, 2013 e 2014:

**Quadro 5** – Total de empregados entre 2012 e 2014

<b>Empregados</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Efetivos	4.567	3.547	3.517
Contratados	1.515	1.339	1.330
<b>Total</b>	<b>6.082</b>	<b>4.886</b>	<b>4.847</b>

Fonte: Relatório de Administração 2013 e 2014.

Entende-se por empregados efetivos aqueles que pertencem ao quadro de funcionários da empresa que realizaram concurso público e foram aprovados ou que ingressaram na empresa antes desta exigência. Por contratados são chamados os empregados terceirizados que trabalham na AMN e que não são concursados.

Observa-se uma tendência à diminuição da quantidade de empregados da AMN ao longo do período de 2012 a 2014, resultado da necessidade da empresa de diminuir seus custos e melhorar a eficiência, como se verificará a partir do marco regulatório de 2013 (Lei 12.783/2013).

A seguir, é possível perceber a distribuição dos cargos nos níveis de comando, com ou sem nível superior, e gênero:

### Quadro 6 – Distribuição de cargos

Distribuição de Cargos	2013			2014		
	homens	mulheres	total	homens	mulheres	total
cargos gerenciais	189	44	233	195	42	237
cargos com nível superior	912	322	1.234	898	322	1.220
cargos sem nível superior	1.894	186	2.080	1875	185	2.060

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2014.

É importante esclarecer que no quadro anterior estão contemplados apenas os trabalhadores efetivos. Os contratados não podem assumir cargos gerenciais conforme as políticas da empresa. Além disso, cabe ressaltar que a empresa caracteriza-se pela predominância de pessoas do sexo masculino em todos os seus níveis, inclusive na ocupação de cargo gerencial.

### Quadro 7 - Distribuição de empregados efetivos por tipo de atividade:

Divisão por atividade	2013
Atividades-meio (Presidência e Administração)	1.671
Atividades-fim (todas as demais áreas da empresa)	3.215
<b>Total</b>	<b>4.886</b>

Fonte: Relatório de Sustentabilidade 2013.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade – 2013, observa-se que 66% das atividades da AMN estão voltadas para o negócio da empresa (atividades-fim) e o restante, 34% para atividades de apoio da empresa (atividades-meio). O objetivo da AMN é diminuir ainda mais o percentual de atividades voltadas para apoio, ou terceirizando ou de fato enxugando a quantidade de pessoas alocadas nessas atividades.

#### 4.1.6 Resultados Esperados

A empresa pretende, até 2018, acrescentar 6.332 MW de capacidade instalada ao sistema elétrico do país com a entrada em operação de novas unidades geradoras, bem como construir 3 novas usinas hidrelétricas e 48 parques eólicos, por meio de investimento próprio e de parceria. A empresa também pretende participar da construção de 20 subestações (novas e ampliações) e de mais 2.000 km de novas linhas de transmissão.

## 4.2 A Forma Organizacional Adotada Na Empresa

### 4.2.1 O Processo de mudança

Ao longo das entrevistas a questão da reestruturação da empresa aparece como ponto marcante no que tange ao processo de mudança vivenciado pela organização.

*“Em 2013 a gente teve uma mudança interna muito forte, que é uma reestruturação da nossa estrutura do organograma visando atender a processos. [...] E o que eu acho que impacta mais é que as pessoas ainda tem muita dificuldade de se enxergar nesse novo modelo” (Ingrid)<sup>6</sup>.*

Este fato está relacionado à orientação da organização resultado do marco regulatório do setor. Esta nova orientação indicou para a empresa um direcionamento mais empreendedor, tanto no que tange à redução de custos, quanto no que tange a maior eficiência. A redução de custos impactou principalmente na redução do quadro de pessoal, pois a empresa implantou o Plano de Readequação do Quadro de Pessoas (PREQ) que incentivou financeiramente a aposentadoria de muitas pessoas. Quanto à saída de pessoas:

*“Teve um impacto muito significativo. Eu diria que nós perdemos aí 60% do quadro, porque coincidiu com a reestruturação e a aposentadoria das pessoas e com incentivo para a pessoa ir embora ficou irresistível. [...]E o que acontece nesse contexto? Se você tem um impacto desses, com pessoas experientes você pode comprometer a qualidade do trabalho. Não só a qualidade como talvez a abrangência também. Se você fazia cinquenta trabalhos, você passa a fazer trinta. Alguma área pode ficar prejudicada” (Pedro)*

*“Se antes nós tínhamos 60 pessoas no departamento, tivemos uma redução drástica de 40% do nosso pessoal. O lema era: fazer mais com menos. Ou seja, era o desafio de todos os gerentes da casa, de ter menos colaboradores trabalhando em virtude do incentivo do desligamento de funcionários da empresa que ocorreu durante dois anos e se estendeu por mais um ano”.(Eduardo)*

---

<sup>6</sup> Os nomes dos entrevistados são fictícios a fim de manter o anonimato.

Além do desligamento de pessoas da empresa, a AMN empreendeu, com o apoio de uma consultoria externa, o chamado Pró-AMN 7, um movimento de reestruturação organizacional que estabeleceu uma forma de trabalho voltada para a obtenção de resultados e, portanto, mais transversal, com orientação voltada a processos. Tal orientação facilitaria a melhora de desempenho da organização com vistas à eficiência.

*“Ou seja, o plano de reestruturação da empresa nos atingiu. Nos atingiu bem. Ao mesmo tempo, em paralelo, a empresa ela colocou... ela deu início a um novo projeto. O projeto Pró-AMN. O Pró-AMN consistia primeiramente na reestruturação da empresa. E em seguida vinha as iniciativas de melhoria dos processos. Mais uma oportunidade de nós conhecermos nossos processos, revisarmos os nossos processos, readequar e melhorar”.(Eduardo)*

Assim, a partir do Pró-AMN, algumas áreas foram extintas e tiveram suas atribuições distribuídas entre outras unidades organizacionais. Outras passaram para um nível hierárquico superior, por exemplo, de Divisão para Gerência ou Departamento, acarretando um acúmulo de funções:

*“Impactaram em função da reestruturação você deve tá lembrada que teve o PREQ, né e tal. Mas também teve o Pró-AMN. e foi o Pró-AMN que transformou a minha Divisão num Departamento. Então, o que eu enxergo disso tudo é o seguinte: você hoje, você tem que fazer as mesmas coisas ou até mais funções”.(Roberto)*

O mesmo entrevistado complementou:

*“Você tem que fazer as mesmas coisas que você fazia com menos gente, com menos recursos e agora com mais coisas. Porque a gente tá entrando em outros empreendimentos. Então, impacta muito, né. E a saída, de repente, é você começar a automatizar certas coisas. Terceirizar algumas coisas e tudo mais no meu entender”.(Roberto)*

Em outras áreas aconteceu o oposto, a área passou de um nível hierárquico mais alto para outro inferior, muitas vezes sendo transferida para outro escopo de atuação bastante diferente da vocação inicial quando foi criada:

*“Porque a gente que tinha nível de Superintendência e era pra ser...Uma das características de uma [nome da área]é ter uma eficácia, uma boa eficácia, independente e autônoma. E hoje a*

---

<sup>7</sup> Nome ajustado para manter o sigilo das informações.

*gente não tem isso prejudicado pelo fato que a gente deixou de ser uma unidade organizacional. [...]. Outro prejuízo que a gente teve também, era que como eles não entendiam o que era uma [nome da área], que é uma questão de controle social, e de efetivação de direito, eles colocaram a gente vinculado a área de [outra área]” (Flavia).*

Diante dessas mudanças, a AMN apresenta hoje alguns conflitos internos, resultantes desse período de adaptação, que se refletem nas relações de trabalho. Os gestores estão procurando se adaptar aos novos processos e exigências da organização, com uma quantidade menor de pessoas, e os empregados necessitam conhecer as novas atividades que trabalham, muitas vezes sem experiência na área e sem terem recebido o treinamento adequado. Conforme Motta et al (1995) destacam, os avanços tecnológicos e de produção levam as organizações a reinventarem seus papéis, conceitos, valores e significados para se ajustarem a novas condições.

As mudanças enfrentadas pela organização pesquisada, ao longo dos últimos três anos, vem ao encontro da necessidade da empresa em buscar se adaptar ao cenário competitivo em que passou a atuar. Nesse sentido, a organização tem buscado direcionar suas ações e sua gestão para uma ótica mais empresarial, que considere o ambiente em constante mudança. Para tanto, enfatiza o equilíbrio e a adaptação internos para alcançar os fins a que se propõe.

A contratação de uma consultoria externa com expertise internacional e as ações de redução de custos com incentivo ao desligamento de pessoas, bem como a busca por uma atuação mais empreendedora e eficiente, indicam a ênfase na perspectiva que prevalece no mundo do trabalho nas organizações contemporâneas que compreende a organização como um sistema cuja finalidade é se adaptar ao ambiente.

#### **4.2.2 – Objetivos Organizacionais**

Esperava-se que, com a reestruturação da empresa e com a definição dos novos rumos a seguir, a organização pudesse também estabelecer os seus objetivos organizacionais em função das mudanças. Tais objetivos são uma importante diretriz para as áreas, pois atuam como um guia para as decisões e ações a serem tomadas pelos gestores. Entretanto, pelos depoimentos dos entrevistados, parece que faltou clareza e uma melhor divulgação desses objetivos entre os níveis tático e operacional:

*“Olha, os objetivos não são tão claros como deveriam ser. Quem está num nível mais estratégico até faz uma definição,*

*trabalha, tem reuniões de planejamento estratégico, então eles conseguem discutir com um pouco mais de tranquilidade e fluência os objetivos da organização. Quem tá num nível mais operacional tem uma dificuldade muito grande de enxergar onde é que o seu trabalho contribui para o objetivo estratégico. Ele nem sabe muitas vezes qual é o objetivo”.*(Ingrid)

Percebe-se também que há uma confusão entre os focos desses objetivos: se voltados para aspectos financeiros ou se voltados para aspectos sociais:

*“Olha, eu diria que como todo negócio você tem objetivo o lucro financeiro: ter lucro ou não ter prejuízo”.*(Pedro)

*“Olha, acho que sustentabilidade, né. Você ter uma receita, ter um resultado que você possa oferecer um produto satisfatório, mas que também a empresa possa ter uma sustentabilidade sobre todos os aspectos. Atender também questões socioambientais, atender legislação, todo um conjunto de coisas que possa ter bons indicadores de sustentabilidade a longo prazo”.*(Adriana)

*“Então, são três esquemas estratégicos que são: crescimento sustentável, eficiência operacional e tem outro que eu vou lembrar. Esses desafios pra mim são bem claros, ou seja, a empresa não tá focada no lucro [...]. Não tem nada no planejamento estratégico nosso que diga assim: cara, você vai ter que maximizar o retorno do investidor, você vai ter que maximizar o lucro dos acionistas.[...].O crescimento sustentável, que eu entendo do planejamento estratégico, é o seguinte: nós temos um papel social. O lucro é desejado, mas ele não é primordial. Entre você atuar estrategicamente de forma a você maximizar o teu lucro ou você ter um certo prejuízo pra você atender o sistema, o sistema elétrico, a opção sempre vai ser por você atender o sistema elétrico”.*(Roberto)

Essa suposta ausência de entendimento quanto aos objetivos organizacionais entre os entrevistados denota que a organização vivencia uma contradição com respeito a sua vocação: empresa voltada para atender a sociedade e, nesse sentido, ter um sistema elétrico confiável e seguro, com risco mínimo e, ao mesmo tempo, atuar em empreendimentos mais lucrativos, mas com risco para a sociedade.

*“Há um pouco de contradição nisso. A gente tá vivendo num cenário cada vez mais competitivo e ao mesmo tempo a gente tem essa formatação de empresa estatal que precisa dar segurança e confiança no sistema. Não é fácil a gente trabalhar nesse ambiente que a gente tá. [...] então, assim, o que a gente tem feito é dentro desse cenário de ainda ser uma empresa*

*estatal é tentar maximizar o retorno dos investimentos que a gente faz”.(Roberto)*

*“Na reestruturação da empresa ela define muito bem, duas estruturas. Uma estrutura de novos negócios e uma estrutura de O&M que é de operação e manutenção”.(Eduardo)*

*”AMN tem uma coisa que assim... ela é a mãe do setor elétrico. Então, assim, o objetivo maior é que ela mantenha a excelência como a grande empresa do setor elétrico. Manter essa credibilidade dentro do mercado. Nível de objetivo acho que... isso foi um pouco mudado com a medida provisória, sem planejamento. Então, ninguém avisou a empresa que ia entrar uma medida provisória. Que ia dar então... ela teve que alterar seu objetivo no meio do caminho. Reduzir drasticamente o seu custo.[...]sinceramente, a medida provisória iniciou um processo de privatização mesmo dentro do setor”.(Flavia)*

A partir dos depoimentos é possível deduzir que a AMN está em processo de definição de seus objetivos, ainda que estes objetivos busquem comportar ambos os aspectos de uma forma híbrida: o social e o lucro. Entretanto, tal esforço parece enfrentar forte contraste, carece de uma definição melhor e de ser explicitado para todos os empregados. Essa aparente contradição entre objetivos sociais e objetivos financeiros, verificada pelos relatos dos entrevistados, pode ser relacionada à ideia de Pinto e Faria (2005, p.10), quando argumentam que “as organizações não são elementos estáticos, elas são permeadas por contradições, oposições, conflitos e rupturas, que não são independentes daquelas observadas na sociedade global”. A AMN apresenta essas duas faces a social e a econômica que, neste cenário, de mudança e de competitividade se entrelaçam e se confundem.

#### **4.2.3 Estrutura Hierárquica**

Com a reestruturação realizada na empresa, houve substanciais mudanças na estrutura hierárquica, tais como: redução do número de órgãos, remanejamento de áreas e atividades, criação da figura do coordenador para atuar com mais flexibilidade, criação de órgãos com funções operacionais de modo a desonerar as áreas-fim da empresa, definição de macroprocessos e processos com a finalidade de tratar de forma transversal e integrada os principais processos da organização, dentre outras. Tais ações ainda estão em andamento, porém, é possível perceber algumas questões envolvendo a nova estrutura por meio das falas dos entrevistados.

Uma delas é o esforço entorno de operar por processos, agilizar e obter resultados e, ao mesmo tempo, a resistência de ainda trabalhar segundo a ótica das “caixinhas”, ou seja, na qualidade de “dono” de uma posição confortável como gestor, com um modo de atuar já conhecido e certo e com benefícios garantidos:

*“Olha, eu acho que recentemente a gente tá tentando fazer uma adequação da estrutura hierárquica às necessidades de processo, mas a gente tem um vício, um ranço que é muito difícil. A gente vê a justificativa da existência de algumas caixas por velhos hábitos. [...] É uma luta cotidiana você fazer uma mexida, até porque a estrutura garante ao corpo gerencial benefícios”.*(Ingrid)

Outra questão, que se repete, é a dinâmica entre os níveis estratégico e operacional da organização. Parece que há uma distância grande entre esses níveis ainda e a quantidade de órgãos, mesmo com a redução, ainda é alta. Essa situação parece mostrar que há muito gestor trabalhando no operacional e distante das decisões da empresa e do conhecimento dos objetivos principais:

*“Pra minha área, que isso se mantém ainda, eu acho que tem nível hierárquico em excesso ainda, entendeu? Acaba que fica muita gente fazendo um operacional aí.[...]e acho que a função do gestor tem que ser mais estratégica. E aí eu acho que se diminuíssem os níveis, de repente, eu acho que ia ter que sair um pouco mais do operacional pra se envolver mais no estratégico”.*(Adriana)

Outra questão relaciona diretamente a estrutura hierárquica às pessoas no sentido de criar uma boa comunicação e integração:

*“Qualquer estrutura que vai existir ou exista numa empresa o obstáculo principal em termos de estrutura é você ter diálogo. Você só consegue alcançar os objetivos desta forma. Não adianta mais, em qualquer estrutura que você esteja, que você é engajado, você tá na sua caixinha. [...]o sistema hoje tem que ser um sistema integrado de pessoas. Não basta ter um sistema integrado tecnicamente. Não adianta você integrar a estrutura se você não integrar pessoas. Com a estrutura integrada, com as pessoas integradas, com o sistema integrado, você consegue avançar. A empresa consegue avançar. E isso tá acontecendo na empresa. A empresa, hoje, apesar da crise do setor elétrico, a empresa tá bem situada. Eu acho que ela tem uma excelente estrutura. Tem um excelente corpo técnico. Por isso que a redução de pessoal ela foi sentida inicialmente. Mas foi com readequação que nós conseguimos manter a qualidade dos serviços e ainda deslumbrar os chamados novos negócios”.*(Eduardo)

Finalmente, uma última questão envolvendo a estrutura mostra a rigidez da estrutura e a influência de aspectos políticos nas decisões de mudança organizacional e indicação de gestores:

*“Eu acho que é extremamente rígida. Até a forma da escolha do gestor é uma coisa totalmente antidemocrática, antiprofissional, anti qualquer coisa saudável. [...]a interferência política ela é muito grande. E pior que o que ela torna rígida... essa interferência parte pros níveis mais baixos gerenciais. Então, a hierarquia que só a nível de Diretoria era politizado e era rígida passou para os outros gestores também.[...]Porque você não tem a carreira Y e você não tem como se dedicar pra ter uma carreira gerencial...um empregado médio de 10, 15 anos ele entra em um processo totalmente patológico. Porque ele começa a se questionar qual é a minha finalidade nessa empresa? Em nível de eficiência se a gente tivesse a carreira Y eu acho que ia melhorar”. (Flavia)*

Diante dos relatos, observam-se algumas divergências de opinião quanto à estrutura hierárquica da empresa. A questão sobre a necessidade de integrar pessoas tanto quanto aspectos técnicos, apontada por um dos entrevistados, pode estar relacionada à noção apresentada por Chaebo e Guimarães (2014) quando ressaltam que o indivíduo é considerado a partir do ponto de vista do papel que possui dentro da estrutura hierárquica, sendo que este papel inclui as suas responsabilidades e competências perante as determinações da organização em busca da eficiência organizacional.

Sobressai nos relatos a questão da quantidade de níveis hierárquicos e a influência política na escolha dos gestores. Observa-se que a estrutura hierárquica da AMN exerce bastante influência na empresa e parece ser elemento de poder e dominação. Essa ideia corresponde à visão de Tragtenberg (1980) que entende que a hierarquia da organização fortalece a aplicação das normas de mando e subordinação. De acordo com esse autor, tal estrutura enfatiza a figura do chefe, além de estar envolvida pela impessoalidade e uma concepção individualista subentendida, constituindo-se em uma forma de controle.

#### **4.2.4 Formalização em normas, regras, políticas**

Ao longo das entrevistas foi apontada, quase que por unanimidade, a importância das normas, regras e políticas para regular as atividades da empresa e apoiar os gestores na tomada de decisão principalmente nos seguintes aspectos: trabalho por processos, alternância de pessoas nos processos, conhecimento técnico sobre determinado assunto, segurança para a

atuação dos gestores, memória da empresa e de sua dinâmica organizacional, conformidade com a legislação, transparência e, finalmente, ao fortalecimento dos controles da organização:

*“Eu acho que as normas, políticas, enfim, toda a parte normativa de uma empresa ela é fundamental. [...]eu acho que não dá para você ter uma organização onde seus processos não estejam materializados de alguma forma em instruções normativas a serem respeitadas. Inclusive se a gente olhar até do ponto de vista histórico da Companhia, né, você tem marcos históricos, que se aquelas instruções normativas estão sendo atualizadas, elas refletem verdadeiramente como que a Companhia trabalhava, se desenvolvia, naquela determinada tarefa”. (Ingrid)*

*“Eu acho que é fundamental, qualquer processo tem que ter uma diretriz, isso facilita até a alternância de pessoas na atividade, a empresa tem que continuar a se movimentar internamente, você não pode centralizar qualquer tipo de atividade numa pessoa só. Você deixa bem claro através das políticas de normas e procedimentos, você facilita que qualquer pessoa possa atuar naquela área. Eu diria que tem que ter estrada, experiência, mas se você já tiver um caminho a seguir já fica mais fácil”.(Pedro).*

*“Pra uma empresa que tem tantos requisitos a serem atendidos tem que ter. Tem que ter uma boa estrutura normativa pra ser cumprida. Acho que elas apóiam nosso trabalho. Acho que você fica mais confortável nas responsabilidades que você assume, porque você tá seguindo um normativo”.(Adriana)*

*“Facilita e muito o trabalho. Porque hoje você pode ter a norma como uma referência dentro do seu processo ou dentro de outros processos você venha a otimizá-los, apesar de não fazer parte da sua área diretamente”.(Eduardo)*

Aspectos referentes à atualização das normas também foram abordados nas entrevistas:

*“O que eu tenho visto, né, ao longo da minha trajetória é que muitas vezes é que esse material foi negligenciado. [...]foi feito um esforço muito grande pra poder construir o material e uma vez construído pouco se dedicou a mantê-lo atualizado. Então uma coisa que eu acho muito importante é que uma instrução normativa ela esteja viva, ela tem que ser viva, ela tem que ser fonte de busca do conhecimento”.(Ingrid)*

*“A atualização nas normas ela sempre terá que ser feita. Não basta a gente pegar agora e atualizar as normas e daqui a dois anos você não revisitá-las pra ver se teve alguma mudança. Isso é de fundamental importância. E ter facilidade no acesso. Tudo*

*isso contribuí muito pra que as pessoas consigam desenvolver suas atividades, conforme legislações, estatutos, controles internos, controles externos. Facilita muito a transparência na empresa".(Eduardo)*

Pelas falas dos entrevistados também é possível identificar uma contradição no que tange à formalização em normas, regras e políticas. Se por um lado necessitam de mais autonomia para tomar as decisões, no sentido que há uma subjetividade intrínseca ao cargo e as situações envolvendo pessoas, por outro há a necessidade do apoio das normas para essa tomada de decisão. E no entender de alguns, esse controle não existe, pois não há normas que abranjam essa necessidade nem elas tem um dinamismo suficiente para apoiá-los. A fala da Flavia explicita essa dificuldade:

*"Questões de horas extras. Eu to aí com cara querendo fazer. Aí sabe qual é a resposta do RH: o gestor que decide. Tem noção? Eles não querem criar um ambiente mais rígido, porque as normas... mas por outro lado eles criam um ambiente antinormas. Empurram decisões pros gerentes. Os gerentes precisam aplicar a norma". (Flavia)*

Esse discurso parece envolver também o conflito entre decisões no âmbito técnico versus decisões no âmbito administrativo. Alguns gestores entendem que eles deveriam ser responsáveis pelas decisões técnicas relativas ao processo de trabalho que são responsáveis. Entretanto, as decisões administrativas deveriam ser normatizadas e unificadas na empresa para que não se tenha ambiguidades ou injustiças no que tange a empregados:

*"Os gerentes têm que tomar decisões técnicas e não administrativas. Eu tenho que tomar as minhas decisões dentro do meu ambiente de processo". (Flavia)*

Assim, os relatos indicam que a formalização é relevante na empresa e apoia o trabalho dos gestores, pois explicita as atividades dos processos de modo a padronizá-las e responsabilizá-las, descreve tais processos de tal forma a manter um conhecimento na empresa capaz de ser apreendido por qualquer pessoa que venha a trabalhar no processo, traduz de modo simples e coordenado a legislação e procedimentos legais necessários e obrigatórios para a organização e também apoia os gestores na tomada de decisão. A empresa apresenta, assim, uma elevada dependência quanto à formalização em normas, regras e políticas. Tal formalização pode ser vista através da perspectiva de Motta e Pereira (1980), quando apresentam as características da burocracia e apontam para a importância dessa formalização enquanto legitimadora da autoridade e de critérios de mando e subordinação, disciplina e atividades. Com esses critérios legitimados oficialmente por tais documentos, a

alta administração da organização assegura o controle sobre as atividades da organização e sobre os empregados, por meio da previsibilidade de comportamento e atitudes.

#### **4.2.5 Forma de gestão**

No que tange à forma de gestão, percebe-se não haver uma definição clara das formas de gestão da empresa. Os gestores parecem não ter muita orientação objetiva nesse sentido, embora a maioria aponte a realização de treinamento focado no assunto. Parece que mesmo com o treinamento para gestores, a aplicação do conhecimento é feita de forma subjetiva e depende do perfil e do estilo de cada gestor.

*“Tem áreas que são mais organizadas, tem áreas que são mais alucinadas. Então eu não vejo uma coisa estruturada para os gestores. [...] e ter é...parâmetros comuns para que eles possam se guiar porque não pode uma Companhia também ter tanta disparidade entre uma área e outra. As pessoas tem que caminhar mais ou menos pelo mesmo fio condutor, mesmo que cada um traga consigo a sua característica pessoal, seu background”. (Ingrid)*

*“Olha, eu diria até que a parte de pessoas do RH, a coisa que mais funcionou nesses últimos anos foi treinamento. Agora, o difícil é avaliar a aplicação dele na gestão”.(Pedro)*

Os depoimentos mostram a existência de dois mundos diferentes: aquele teórico, da sala de aula, do curso e aquele ambiente real, onde o gestor tem que atuar, tomar decisão, se relacionar com as pessoas e estabelecer contatos. Conforme foi abordado no referencial teórico desta pesquisa, Motta (1993, p.70) revela que a organização “procura a coesão mais que a coerência interna”. Isso parece indicar que a organização abre mão de uma atuação mais justa em prol de alcançar seus objetivos. Especificamente no caso da AMN, apesar dos gestores serem treinados, eles sentem dificuldades ou carecem de orientações que possam apoiá-los em sua efetiva atuação e que os ajudem a administrar a empresa de modo mais justo.

#### **4.2.6 Resultados esperados**

Quase todos os entrevistados relacionaram resultados esperados a metas estabelecidas pelo planejamento estratégico da organização. Nesse ponto, apontaram a falta de clareza das metas organizacionais. Sem metas, fica difícil cobrar resultados e algumas vezes o gestor nem sabe qual é o resultado que se espera alcançar.

*“Não tenho metas. Gostaria de ter. Assim, por exemplo, minhas atribuições não são muito legais. Então, se eu não tenho atribuições eu não posso ter metas. O que a empresa espera do meu órgão? Eu não sei”. (Roberto)*

Há a RAE (Reunião de Assuntos Estratégicos), porém as metas parecem permanecer no plano estratégico, sem ocorrer o desdobramento necessário para os demais níveis da empresa: tático e operacional. Segundo os relatos, o que é definido nas RAEs não é divulgado como deveria na empresa.

*“Eu vejo que tem aí uma reunião periódica que é chamada RAE, reunião de alinhamentos estratégicos, feito pela área de apoio de presidente e diretoria, e cada um coloca os seus projetos, e o acompanhamento da evolução e o cronograma de cada área. [...] agora eu vejo que isso é pouco divulgado pra instituição de fato. Eu acho que fica muito na alta esfera, isso tinha que ser aberto”. (Pedro)*

Os entrevistados apontam também para a influência do cenário político brasileiro que impacta internamente na empresa:

*"A gente tem o planejamento estratégico com as suas metas. Só que como a interferência política é grande, esse planejamento estratégico começa de um jeito no ano ele vai mudando conforme contorno político". (Flavia)*

Pela fala dos entrevistados, não ocorre uma divulgação clara do planejamento estratégico para a empresa. Assim, tudo indica que falta clareza quanto aos resultados esperados relativos às áreas táticas e operacionais e, sem essa definição, os gestores se sentem livres para atuarem conforme entendem ser o melhor para a organização. Essa liberdade, entretanto, pode impedir que haja uma melhor coordenação e integração de esforços para se alcançar os objetivos da organização. A intenção da AMN em atuar com mais eficiência e resultado esbarra na falta de controle da organização quanto aos seus objetivos. Carvalho e Vieira (2007) apontam o controle como elemento essencial para assegurar que os recursos humanos, físicos e tecnológicos estejam estabelecidos conforme as metas desejadas de uma organização.

#### **4.2.7 Atividade dos gestores**

Há um consenso que o gestor da organização deve principalmente aprender a lidar com pessoas:

*“Então enquanto o técnico tem sei lá um computador, uma tela, seja lá um equipamento qualquer, o gestor ele é gestor de pessoas a serviço de um processo. Então ele tem que ter um entendimento da complexidade humana. Ele tem que entender que ele está trabalhando com pessoas. Isso posto ele tem que entender também que as pessoas estão em níveis de maturidade diferentes e tem entregáveis diferentes”.(Ingrid)*

*"Ele parabenizou pelo nosso alcance e disse, mais uma vez, ele disse, gerência é pra gerir pessoas. Então, vocês olhem mais pras pessoas". (Eduardo)*

*"O desafio é assim... Manter um bom clima entre a equipe. Manter uma equipe cooperativa, motivada". (Adriana).*

Compreender que há interesses diferentes coexistindo juntos no mesmo espaço de trabalho:

*“O ser humano tem sempre um interesse pessoal; eu diria até que é o seguinte a gente percebe situações que o funcionário só vê o lado dele e não enxerga a empresa, acha que é a obrigação da empresa pagar o salário dele e tem situação até que o funcionário fica parado o dia inteiro e é obrigação da empresa pagar o salário dele”.(Pedro)*

Outras atividades do gestor apontadas pelos entrevistados foram: administrar com poucos recursos, planejar, gerenciar problemas, interagir com outras áreas, trabalhar em conjunto. Também foi destacada a necessidade do gestor ter um olhar para dentro da empresa e também para fora. Saber como o mercado se comporta, como outras empresas trabalham, trocar ideias com os demais gestores, ter uma rede de contatos. Porém, o argumento que se destacou foi o da sabedoria do gestor em compatibilizar os interesses da e do empregado:

*"O mais difícil de gerenciar é conciliar o interesse do empregado com o interesse da empresa". (Pedro)*

Assim, segundo as entrevistas realizadas, os gestores enfatizam as atividades que estão relacionadas a pessoas, ao lidar com pessoas. Parece que a AMN, sendo uma empresa estatal, que obedece a preceitos legais quanto à contratação (apenas por concurso público) e à demissão (por justa causa), tenha como aspecto chave o desafio de manter as pessoas trabalhando conforme a organização deseja e, ao mesmo tempo satisfeitas e realizadas com o trabalho. Isso porque não pode prescindir dos empregados que já possui, devido à contratação por concurso que não é tão ágil e não depende apenas de decisão interna, e porque possui restrições quanto à demissão, visto que não pode demitir conforme uma empresa privada, pois a legislação impõe regras que dificultam a demissão numa estatal.

A necessidade de aprimorar o lidar com as pessoas pode indicar a busca por um padrão de comportamento que facilite a ação do gestor diante desse desafio. Essa noção encontra fundamento em Ramos (1989, p.51) quando analisa o comportamento como sendo “uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das consequências”. De acordo com o autor, o comportamento se refere a uma conduta ditada por imperativos exteriores que procuram eficiência. Ao cumprir com o imperativo da eficiência, “O indivíduo torna-se uma criatura que se comporta”. O comportamento estaria ligado a padrões de relacionamento interpessoais aceitáveis e convenientes dentro dos grupos sociais.

#### 4.2.8 Perfil dos gestores

Verifica-se, pelos relatos, que o perfil dos gestores deve servir aos interesses da organização e estar ligado diretamente aos seus objetivos. Essa ideia está presente nos discursos:

*“Eu acho que o gerente é um grande viabilizador. Ele tem que se interessar muito pelo negócio. Ele também é um instrumento para a realização do objetivo da Companhia. Então cabe a ele também preparar, correr atrás, reformar, traduzir as necessidades num nível mais alto da Companhia pra o operacional. Então ele tem que olhar pra sua equipe e tem que olhar pra aquilo que é demandado e traduzir isso da melhor forma”.*(Ingrid)

*“Você estar alinhado com teu chefe, com teu diretor, com a missão da empresa eu acho que é importante [...]. Porque às vezes o cara tá fazendo o melhor que ele pensa, entendeu? Que é o certo, mas às vezes ele não tá ajudando a empresa. Tá fazendo pra gente o melhor, às vezes, o melhor que ele pensa que é o certo, mas não é o que a empresa quer dele”.*(Roberto)

Há a percepção por parte do gestor do peso da sua responsabilidade quando faz a mediação das demandas da empresa e da execução do trabalho de seus empregados:

*“Você tem que aliviar a pressão, porque você recebe uma pressão maior por estar no cargo. Você conseguir fazer essa ponte aí sem passar o estresse, sobre isso. Você, então, acaba tendo que ser um filtro também. Eu penso muito assim: quem ganha pra ser pressionado, pra ser estressado sou eu. [...] a equipe tem que receber o trabalho, mas sem a pressão que vem pra gente como gestor. Não é muito simples também você*

*conseguir isentar. Então, assim, essa isenção eu acho que é a maior dificuldade de todo mundo”.(Adriana)*

O gestor deve ser aquele que se prontifica a solucionar problemas da organização:

*“Mostrar tranquilidade, segurança, e sempre estar pronto a resolver, a tentar uma solução comum, seja pro indivíduo, seja pras Divisões, seja pra estrutura da empresa, seja pra outra estrutura que não é da sua Superintendência, do seu departamento”.(Eduardo)*

O gestor deve ter um conhecimento técnico sobre seu processo, além do conhecimento sobre as pessoas com as quais trabalha:

*"Proatividade. Compreensão do seu processo da sua área. Conhecimento dos seus profissionais, principalmente pra poder desenvolver, criar ou atingir". (Fernanda)*

Em resumo, a partir dos relatos, foram visualizados três principais perfis do gestor: o viabilizador, o mediador e o solucionador. A noção de que o perfil dos gestores deve servir aos interesses da organização e estar ligado diretamente aos seus objetivos, pode ser relacionada à visão de Paula (2002, p.128) quando aponta, em referência à Tragtenberg, para uma ideologia administrativa que enfatiza a produtividade e, portanto, possui uma “vocação para harmonizar as relações capital e trabalho”. Segundo essa visão, há uma cobrança por parte da organização para que o gestor seja proativo, inovador, tenha um bom relacionamento com a equipe e consiga manter a dominação burocrática, através da neutralização dos conflitos. Nesse sentido, os perfis vislumbrados anteriormente parecem atender a essa harmonia, pois cabe ao viabilizador conhecer bem o negócio que gerencia para permitir ou facilitar que as ações e atividades sejam realizadas em prol da organização. O mediador traduz as orientações da organização para os empregados de modo que tais orientações possam ser recebidas sem muita resistência e que a sua execução se faça conforme desejada. Por outro lado, também busca captar o ritmo de trabalho e suas demandas, para que tais demandas não se tornem impeditivas e contaminadoras do trabalho o dos demais empregados. O “bom” solucionador de conflitos parece ser aquele que consegue manejar a resistência ao trabalho sem deixar que o problema chegue às alçadas superiores da empresa. Dessa forma, o gestor parece lidar com os conflitos tentando neutralizá-los de modo a harmonizar as relações entre organização e empregados. Essa situação pode ser compreendida também à luz de Motta e Pereira (1980, p.33), quando analisam o gestor, segundo a visão burocrática, como “um homem imparcial e objetivo, que tem como missão cumprir as obrigações de seu cargo e

contribuir para a consecução dos objetivos da organização”. Nessas obrigações se encaixariam os perfis analisados: viabilizador, mediador e solucionador.

Outra análise possível com relação aos perfis dos gestores é no que tange às suas características vis a vis os níveis hierárquicos da organização. Pode se pensar que quanto mais no topo da pirâmide o gestor está posicionado, a tendência é que assuma uma característica mais de viabilizador, alguém que procure fazer com que as coisas possam acontecer. Já no nível intermediário, entre o estratégico e o operacional, o gestor parece assumir uma vertente mais solucionadora, voltada para apaziguar as questões e resolvê-las ali naquele estágio. No que tange ao operacional, o gestor lida diretamente com os empregados, portanto está mais perto de suas questões e demandas, naturalmente se envolvendo com elas, embora precise executar as diretrizes estabelecidas. Nesta posição, o gestor precisa ser o mediador, quem de fato apreende as orientações da alta administração e fala a linguagem dos empregados, na tentativa de que essa fala seja bem transmitida e também bem compreendida para a execução do trabalho de modo harmônico.

**Quadro 8 - Síntese da categoria forma organizacional**

<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese</b>		
Processo de mudança	Projeto de Reestruturação da Empresa (PRÓ-AMN)	Plano de Readequação do Quadro de Pessoal (PREQ)	Adaptação ao novo modelo proposto
Objetivos Organizacionais	Clareza de objetivos	Falta de divulgação dos objetivos	Objetivos financeiros e sociais
Estrutura	Adequação às necessidades dos processos	Integração da estrutura às pessoas	Influência de aspectos políticos na estrutura
Formalização em normas, regras, políticas	Importância da norma para uma empresa estatal	Atualização de normas e apoio administrativo para tomada de decisão	Decisões no âmbito técnico versus decisões no âmbito administrativo
Forma de gestão	Falta de definição explícita da forma de gestão	Treinamento para gestores: teoria e prática	Não há avaliação da gestão
Resultados esperados	Resultados Esperados e metas estabelecidas	Metas definidas no plano estratégico	Influência do cenário político nos resultados da empresa
Atividades dos gestores	Lidar com pessoas	Compatibilizar interesses da empresa e do empregado	Olhar para dentro e para fora da empresa
Perfil dos Gestores	O viabilizador	O mediador	O solucionador

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A análise dos dados permitiu sintetizar os principais elementos que apareceram das entrevistas com respeito à forma organizacional adotada na AMN. Dentre eles, a adaptação às mudanças provenientes do marco regulatório ainda estão em andamento na organização e perpassam desafios concernentes aos objetivos organizacionais que não são muito claros e que deveriam ser disseminados para os níveis tático e estratégico, a estrutura hierárquica influenciada por aspectos políticos, devendo ser adequada aos processos da organização, a atualização de normas e políticas para que de fato reflitam ao que é praticado em termos de processos pela empresa, a necessidade de definição clara da forma de gestão e a importância de se ter metas bem definidas para se apurar resultados. Também foi possível extrair da análise dos dados a ênfase no lidar com as pessoas como atividade principal do gestor e o seu perfil que foi caracterizado por: viabilizador, mediador e solucionador.

### **4.3 As práticas de controle da organização**

#### **4.3.1 Importância do controle para a organização**

A partir das entrevistas, observa-se que há uma unanimidade no quesito importância do controle para a organização: todos os entrevistados entendem que é fundamental ter controle na gestão. A seguir alguns dos relatos:

*“É fundamental. É essencial. O controle é essencial. [...] o controle ele te sinaliza. Ele te sinalizando você vai ter que tomar ações. Você vai ter que fazer um projeto ou alguma ação que faça com que aquele controle, dependendo do que foi sinalizado, você atue firmemente na melhora do controle”.*(Eduardo)

*“Pra mim é indispensável o controle. Acho que todo mundo tem que ter controle. A gente como administração pública a gente tem o controle social. A gente tem o controle da legalidade que é da própria administração e internamente a gente tem que ter o controle de eficácia dos nossos processos”*(Flavia).

*“O controle é fundamental. Eu acho que quando você põe pontos de controle essenciais você consegue detectar com alguma antecedência que alguma coisa não vai chegar lá aonde você tinha planejado e aí você pode intervir com uma certa antecedência, ou você pode replanejar, você pode colocar*

*outro recurso, você pode conseguir alguma outra força que te ajude a alcançar o atingimento das metas”.(Ingrid)*

Observa-se a relação direta do controle com a aspectos financeiros, tecnológicos:

*“Eu diria que o controle é fundamental todo gestor de qualquer área tem que conhecer controle; mas isto ainda não está bem sedimentado não. A visão do controle dos gestores mais da área técnica não é tão aperfeiçoada quanto a visão do controle que tem o cara de finanças ou o da tesouraria e contas a pagar. Eu diria que está faltando você nivelar esse conhecimento do controle para todos os gestores independente da atividade em que ele atua”.(Pedro)*

*“Acho que controles a gente tem que exercer bem. A gente trabalha quase tudo no SAP.[...] tem uma movimentação de recursos da empresa. Não há como não ter realmente bastante controle”.(Adriana)*

Um dos entrevistados percebe que o controle está no processo e não nas pessoas, porém se contradiz quando, em seguida, expõe a possibilidade de um controle sobre a motivação das pessoas:

*“Controle em processos é superimportante. O controle de pessoas, sobre pessoas, você não tem controle sobre pessoas. Você tem controle sobre seu processo aonde tem pessoas que atuam no seu processo”. [...] então, este controle... A motivação, em termos de pessoas é um controle fundamental para um gerente. Eu tenho que saber que aquela pessoa está motivada. Porque ela estando motivada, ela estará contribuindo para empresa. Não é para o departamento, não é para o gerente. A empresa vai estar sendo favorecida”. (Eduardo)*

Outros relatos relacionam o controle diretamente à medição de resultados, que por sua vez, necessita de metas como guias:

*“Eu não tenho meta. eu não tenho como medir. Se eu não tenho como medir eu não tenho como controlar”.(Roberto)*

Desta forma, os gestores entendem o controle como sendo fundamental para a empresa, principalmente voltado para aspectos financeiros, regulatórios e processuais. O advento do Sistema Integrado de Gestão SAP foi marcante para a gestão, no sentido de controlar os processos por meio tecnológico. A importância do controle, conforme mencionada pelos entrevistados, pode ser compreendida segundo a noção de alguns autores revisitados neste trabalho. Martins e Bulgacov (2006, p.1), por exemplo, consideram o controle como tema central pois está presente “em qualquer lugar onde pessoas unam forças

em nome de uma ação organizada”, levando a crer que o controle pode ser visto como algo inerente à organização. Como reforço a essa noção, Motta et al (1995) definem as organizações como locais de produção de bens, conhecimentos, dentre outros elementos, bem como espaços de controle que obedecem a sistemas sociais. Tannenbaum (1962, p.237) aprofunda: “A organização implica controle” e Martins (2013, p.479) observa: “o controle aparece como um mecanismo ou instrumento administrativo cuja função é assegurar o alcance das metas e objetivos organizacionais”. Desta forma, estes e outros autores expõem a importância do controle configurando-se como o modo pelo qual os objetivos da organização são implementados para que esta se adapte aos planos traçados pela alta administração.

#### 4.3.2 Formas de controle

As entrevistas parecem apontar para a não existência de um padrão único de controle na organização:

*"A gente tem gestores que são pessoas e cada pessoa tem um estilo de trabalhar"(Roberto)*

*"Não existe uma forma padronizada de controlar as atividades, as tarefas, os processos. [...] o ideal é que a empresa estivesse uma coisa mais estruturada pra exercitar, exercer o controle das atividades, mas não vejo isso estruturado na Companhia. Eu vejo áreas completamente soltas e áreas extremamente controladas e todos os tons nessa escala." (Ingrid)*

Há propostas de formas de controle, mas que parecem não apresentar uma sistemática, nem possuir regularidade ou obrigatoriedade na empresa:

*"Talvez, uma vez por mês você fazer uma reunião de coordenação. Botar todo mundo numa sala, discutir, escutar problemas. Porque as vezes você tem a solução pro problema que o outro gerente, que é teu par, ele está passando".(Roberto)*

Outros colocam que a atual estrutura e a documentação produzida são favoráveis a um sistema de controle:

*"Eu diria que a empresa tem um excelente sistema de controle porque o controle começa no Estatuto, no Estatuto você tem regras que têm que ser seguidas. Então através do estatuto você vai abrindo normas internas normativas até procedimentos de execução. Eu diria que você tem uma estrutura voltada para ter um bom controle" (Pedro)*

Outros, como a Adriana, parecem achar difícil a tarefa de controlar, pois acabam “apagando muito incêndio” no dia a dia e não têm tempo para planejar os controles necessários e acompanhá-los. Entendem que o controle deve ser feito baseado em um planejamento prévio:

*“Pouco. Com essa coisa de que a gente acaba apagando muito incêndio, trabalha pouco essa questão de demonstrar resultado, de trabalhar as deficiências, de melhorar os indicadores. Eu acho que fica todo mundo muito, assim... preocupado em executar e acaba planejando menos. E tem uma forma de controle também que é medir o desempenho. Acho que a gente deixa a desejar”.(Adriana)*

Uma forma de controle relatada por um dos entrevistados foi a avaliação de desempenho:

*“Na nossa estrutura anualmente nós temos a avaliação de desempenho. Então, você já tem um controle sobre a avaliação das pessoas. Tirando essa formalidade, é super importante você está sempre avaliando, sempre dando feedback aos seus funcionários sobre o que vem ocorrendo. Não só dentro da sua estrutura, como dentro da empresa”.(Eduardo)*

É possível deduzir das entrevistas que as formas de controle estruturadas na organização são aquelas provenientes de normas da empresa, sistemas já implantados, como o SAP e a avaliação de desempenho e devem ser usadas por todos os gestores da empresa. O gestor que realiza reuniões de coordenação com seus empregados ou possui outra forma de controle, aplica esses mecanismos de forma independente, de acordo com seu perfil e disponibilidade, sendo chamadas de não estruturadas neste trabalho, de modo a facilitar a análise e as considerações finais. No que tange a essa questão, é possível resgatar a ideia de Pages et al (1987) quando apresentam os mecanismos de mediação como responsáveis por contradições nas organizações. Tais mecanismos de mediação, que podem ser traduzidos para as formas de controle organizacional, tentam solucionar os conflitos existentes entre objetivos da empresa e objetivos do trabalhador. Os primeiros, referem-se a produção, eficiência, resultado e lucro. Os do trabalhador são: liberdade, autonomia, segurança, salário justo etc. No centro desse impasse, o gestor se posiciona como “o solucionador”, no entanto, tais conflitos parecem se reproduzir na medida em que o gestor tenta solucionar, pois as aspirações dos empregados crescem a medida em que são satisfeitas, criando a necessidade de cada vez mais controle.

### 4.3.3 Ferramentas de controle

Dentre as ferramentas de controle organizacional, a partir do relato dos entrevistados, apareceram as seguintes: normas, reuniões de trabalho e acompanhamento, Sistema Integrado de Gestão (SAP), banco de dados, planilhas em excel, Plano de Carreiras e Remuneração (PCR), avaliação de desempenho, feedback constante ao empregado, relatórios gerenciais e decisão de colegiado.

As reuniões de trabalho são informais, ou seja, os gestores podem ou não utilizá-las segundo a periodicidade que desejarem. Não há uma exigência formal da empresa quanto à realização dessas reuniões:

*“Eu acredito nas reuniões e com elas você controla o trabalho, controla as tarefas, mas também você sente o clima pra poder você fazer alguma coisa que vai ter um resultado depois no desempenho”. (Ingrid)*

Normas, na medida em que estabelecem formalmente regras de conduta, padrão de comportamento, padrão para realização de determinado processo, papéis e responsabilidades, dentre outros aspectos legitimados e formalizados na empresa:

*“As instruções normativas, os sistemas são formas também de você exercer o controle dos processos, das atividades.” (Ingrid)*

*“A gente tem normas. Só que assim o controle tem que ter aquele sistema que eu te falei. Da detecção, da intenção do problema, depois da correção daquele problema e o aprimoramento. controle funciona nessa base de sistemas.” (Flavia)*

O sistema integrado de gestão SAP, mais uma vez surge como importante ferramenta de controle:

*“Eu diria que o primeiro grande controle que existe para cada gestão é o SAP. Quando o SAP foi implantado, tentou retratar o que existia de normas, e seguir o Estatuto, IN [Instruções Normativas], políticas, e colocar isso dentro do SAP.” (Pedro)*

A criação de relatórios gerenciais, por iniciativa de algumas áreas da organização:

*“Uma das nossas iniciativas, que também vai nos ajudar no nosso controle dos nossos processos são relatórios gerenciais”. (Eduardo)*

Alguns aspectos foram apontados que merecem uma reflexão: a questão do impacto da tecnologia para o controle. Os entrevistados entendem o apoio da tecnologia e a facilidade que

ela trás para o controle, mas têm noção que se os critérios não forem bem especificados para o desenvolvimento de sistemas, a tecnologia não vai adiantar:

*“A tecnologia ela facilita, mas o que a gente imputa na tecnologia tem que ter uma boa qualidade. Achar que a gente vai ter algum resultado bom de qualquer natureza de processo só porque tem uma ferramenta tecnológica, não tem nada a ver né, você tem que ter boas regras, você tem que ter bons parâmetros, pra que essa tecnologia facilite o teu processo.” (Ingrid)*

*“Tecnologia, a tecnologia ela faz tudo, ela tem que ter o interesse do gestor e se o gestor quiser ele burla o controle na hora da implantação da tecnologia.” (Pedro)*

Quanto à avaliação de desempenho, um entrevistado comentou sobre a necessidade dessa avaliação também incluir aspectos referentes ao desempenho dos empregados no que se refere a sua atuação técnica no processo em que trabalha na organização:

*“[As ferramentas de controle] São importantes. Mas eu assim... acho que elas poderiam ser mais aprimoradas. Acho que poderiam ser mais personalizadas. Ai depois que mudou pro PCR (plano de Carreiras e Remuneração), a avaliação de desempenho é muito genérica. Ela mede só o comportamental da pessoa, entrega. Não é muito conhecimento. Ela mede muito a atitude da pessoa, a entrega dela, capacidade de relacionamento. Na verdade você tá fazendo a mesma avaliação de desempenho, hoje em dia, pra todo mundo. [...] acho que devia focar também, ter uma coisa mais específica pra cada ramo de negócio.” (Roberto)*

Os relatos das entrevistas podem estar relacionados a ideia de Martins e Bulgacov (2006) quando apresentam como objetivo central do controle e do poder, a atuação como ferramentas administrativas para alcançar as metas e objetivos organizacionais de uma empresa, por meio da conciliação de possíveis objetivos divergentes. A partir dessa noção, o controle é visto como um instrumento que regula o organismo organizacional e ajuda a acompanhar os resultados obtidos e compará-los com os resultados desejados, corrigindo divergências através de ações corretivas. O controle se propõe, assim, a neutralizar qualquer anomalia, permitindo que o sistema opere no seu estado normal.

#### 4.3.4 Papel do gestor no exercício do controle

Por meio dos relatos é possível verificar que o papel do gestor mais evidenciado é o de condutor do grupo, quem estabelece o rumo, acompanha, verifica o cumprimento, toma decisão, controla, comunica:

*“Olha, eu acho que o gestor, volto a falar, ele deve ter claro os seus objetivos e ele tem que encontrar junto a sua equipe, junto aos seus superiores, a melhor forma de exercitar suas tarefas e atingir as metas que a ele foram destinadas.[...]é importante que ele faça o acompanhamento não pelo controle puro e simples, é importante que ele faça o acompanhamento porque ele é o técnico daquela equipe, entendeu, ele tem que tá junto ali. É ele que tem a meta. Não porque eu quero ter o indicador tal, ter o quadro bonito, mas eu tenho que tá junto porque eu preciso me colocar à disposição pra fazer diferença naquilo”.*(Ingrid)

*“O papel do gestor no exercício do controle é... vamos dizer... ajustar o seu carro colocando ele no trilho, no caminho certo. Eu ajustar o meu trilho, colocar na rota certa a minha equipe ou departamento. Esse é o papel fundamental do controle. [...] comunicação, tranquilidade, motivação. Motivação é fundamental. E tá falando com gente alegre, como você tá escutando aqui. Esse ambiente alegre acho que isso aí vem ajudar bastante. A satisfação das pessoas é fundamental”.*(Eduardo)

*“Ele que tem que dar os parâmetros iniciais, né. Que é o que falta hoje. Vamos definir aí o que vai ser controlado esse ano”.*(Flavia)

Desta forma, as falas dos entrevistados levam a crer que o papel do gestor no controle é o de cumprir com os objetivos da organização.

O papel do gestor é fazer a ponte entre a organização e o empregado e atuar, conforme argumenta Motta et al (1995), dentro de um cenário onde a organização já não reage passivamente às mudanças do mercado, mas exerce influencia nessas mudanças. Assim, não basta o gestor reagir ao mercado, aos desafios propostos, aos problemas que surgem, ele deve atuar dentro de um processo de socialização e ressocialização constante. Tal processo implica internalizar e difundir valores organizacionais aos empregados para influenciar suas ações e controlar seu desempenho em prol do alcance dos fins pretendidos pela empresa. Esta lógica envolve a empresa e as pessoas num ciclo constante de ajuste e desempenho tendo como pano de fundo o controle ideológico e econômico.

#### 4.3.5 Desafios para o exercício do controle

Ao serem indagados quanto aos desafios para o exercício do controle, os gestores argumentaram:

*“O gestor que se coloca à disposição”.* (Ingrid)

*“O desafio é o gestor se conscientizar que o controle é dele. A maioria acha que não. Não é papel dele controlar.”* (Pedro)

*“É supervisionar mesmo o cumprimento dos requisitos todos”.* (Adriana)

*“Só tem um. É liderança. A liderança que quebra a resistência das pessoas à mudança. A liderança é que faz a comunicação com os funcionários”.* (Roberto)

*“Desafios para o exercício do controle é você ter que estar sempre atento às mudanças. Você tem que ter controle. A estrutura tem que ter controle. Tem que ter uma gestão por controle”.* (Eduardo)

*“Determinar que toda decisão da casa, que tem qualquer tipo de impacto, seja feita de forma colegiada”.* (Flavia)

Complementando a ideia anterior do papel do gestor, o principal desafio para o exercício do controle, que subjaz dos relatos, é parece ser o de supervisionar a execução, lidar com as pessoas, estar atento às mudanças no ambiente, fazer, assim, a mediação entre a organização e o empregado. Os desafios apontados pelos gestores podem ser relacionados à noção de Tannenbaum (1962) quando entende que a função controle deve ter o papel de estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos da organização. A coordenação e a ordem são uma função do controle. Assim, o gestor deve ter a responsabilidade pelo controle, conforme apontado na fala de um dos gestores entrevistados.

#### 4.3.6 Processo de comunicação

Dentre as falas dos gestores nas entrevistas, a questão da comunicação apareceu muitas vezes como importante instrumento de transparência das decisões e para passar confiança aos empregados. No que tange ao processo de comunicação:

*“Ela deve ser feita ao longo do ano, ao longo do trabalho, ela tem que ser uma parceria do gestor com a sua equipe”.* (Ingrid)

*“Eu acho que tá faltando o chão de fábrica conhecer de imediato o que está ocorrendo na empresa”.* (Pedro)

*“Acho que comunicação é tudo. Comunicação e transparência. As pessoas ficam mais confortáveis de trabalhar”. (Adriana)*

*“Eu acho que a comunicação foca muito no exterior. Melhorar a imagem da empresa. Podia focar mais no interno”. (Roberto)*

*“A nossa comunicação hoje tá voltada muito mais pra questão da imagem da empresa do que pra uma comunicação interna. A empresa não quer publicar quantos processos em instância e quantos foram penalizados. Mas isso é essencial. A gente só quer publicar prêmios”. (Flavia)*

Observa-se que a comunicação aparece também como um importante instrumento de compatibilização entre as demandas da empresa e a execução das atividades pelos empregados. A comunicação tem o papel de levar ao empregado uma mensagem clara e passar uma sensação de confiança por meio da transparência das informações. No caso dos relatos, verificam-se algumas questões que dificultam a recepção, por parte dos empregados, da mensagem que se deseja passar. O pessoal do nível operacional não tem conhecimento dos objetivos da empresa, ficando aparentemente “à deriva” no que diz respeito ao comprometimento com tais objetivos e a empresa parece estar mais preocupada em passar uma imagem positiva para o mundo externo, não priorizando a transparência da comunicação interna. Esta deveria ser revista, pois parece que as informações passadas aos empregados tratam apenas de questões favoráveis e positivas à empresa, quando todos sabem, por outras vias, que a empresa também passa por problemas.

Conforme foi comentado, a comunicação possui um papel chave nas relações entre gestor e empregado. Considerando que essa comunicação existe e é bem realizada, ela tranquiliza, trás segurança, cria um clima favorável no grupo de trabalho, estabelece um canal de informação transparente e confiável entre empresa e empregado. Motta (1993, p.73) aponta para um processo “bidirecional” existente na organização onde tanto a empresa busca ajustar o indivíduo às suas expectativas, quanto o indivíduo renuncia a sua liberdade para adequar-se ao que a organização deseja. Nesse processo, a comunicação se apresenta como elemento essencial, pois é responsável por levar até o empregado, por meio dos veículos disponíveis, a ideologia, a cultura, os valores da organização, assim como as normas e regulamentos que irão esclarecer sobre comportamento e disciplina desejados e aceitáveis pela empresa, além de processos e assuntos de relevância.

**Quadro 9** - Síntese da categoria controle

<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese</b>		
<b>Importância do controle para a organização</b>	Relevância do controle para a empresa	Predominância de aspectos financeiros, regulatórios e processuais	Controle sobre pessoas não percebido
<b>Formas de controle organizacional</b>	Ênfase nos sistemas tecnológicos	Avaliação de Desempenho	Formas não estruturadas de controle
<b>Ferramentas de controle</b>	Formalização de Normas	Realização de reuniões de Trabalho	Dependência de sistemas Tecnológicos
<b>Papel do Gestor no exercício do controle</b>	Atingir as metas	Acompanhar a execução do trabalho	Comunicar as pessoas das suas decisões
<b>Desafios para o exercício do controle</b>	Responsabilidade pelo controle	Liderança	Atenção as mudanças no ambiente
<b>Processo de comunicação</b>	Processo contínuo ao longo do trabalho	Transmissão de informações do estratégico para o operacional	Voltado para melhorar a imagem

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A análise dos dados permitiu sintetizar os principais elementos que apareceram das entrevistas com respeito ao controle na organização. A importância do controle para a organização foi compreendida como ponto crucial entre os gestores para obter algum resultado e acompanhar os trabalhos. Observa-se a predominância de aspectos financeiros, regulatórios e processuais como objeto de controle, ficando para segundo plano aspectos administrativos. Como formas de controle foram apontadas as ferramentas tecnológicas à disposição dos gestores como o Sistema Integrado de Gestão – SAP, a avaliação de desempenho e outras formas não estruturadas, como reuniões de coordenação e relatórios gerenciais. As normas e os sistemas tecnológicos foram elementos que sobressaíram nos relatos pelo apoio que dão aos gestores. Para o exercício do controle, o alcance de metas, o acompanhamento da execução do trabalho e a comunicação de decisões foram apontados como principais elementos do papel do gestor. Conforme relatado, o gestor deve estar atento às mudanças do ambiente interno e externo à empresa e comunicar constantemente aos empregados informações sobre as decisões tomadas e estratégicas da organização.

## 4.4 As Relações De Poder Na Organização

### 4.4.1 Processo decisório e autonomia para tomar decisões

Os gestores entrevistados relatam que o processo decisório é centralizado, independente dos instrumentos de apoio, como as normas e regulamentos da empresa:

*“As grandes decisões são tomadas de forma centralizada e de alguma forma elas vão se derivando ao longo da estrutura. Decisões mais simples, no nível mais operacional, elas acabam sendo tomadas de forma descentralizada”.*(Ingrid)

*“[...]em termos de estratégia acho que tá faltando ainda um elo um pouco melhor em relação a estratégia. Pra gente não ficar só no nosso operacional”.*(Eduardo)

Foi apontada a questão das decisões com viés financeiro. Sendo um requisito quantificável, parece ser acatado com mais facilidade. Mas as questões referentes às pessoas parecem encontrar mais dificuldade na gestão. Outro ponto foi o foco político das decisões. O foco, segundo a gestora, deveria ser técnico ou baseado no trabalho apresentado:

*“Na base da confiança, centralizada, com viés de retorno financeiro, que mais impacta no âmbito financeiro, menos humana [...]então, assim, acho que as decisões tem que ser focadas em níveis de trabalho apresentados. Menos político, não sei como vai ser feito isso. E hoje você vê, a casa não tem o que te falei... pra você ter uma decisão democrática você tem que ter ideais diferentes, pessoas diferentes. Você tem hoje a casa na mão de uma pessoa e as decisões acabam sendo centralizadíssimas. Então, hoje o presidente da casa faz o que ele determina”.* (Flavia)

A tomada de decisão, assim, parece restrita á alta administração da empresa, que determina as questões mais relevantes que muitas vezes sofrem alterações de cunho político. Para compreender melhor a situação relatada, é possível resgatar a noção de Weber (1999) sobre a dominação, quando mostra que a dominação é um tipo particular de poder, que se faz presente com a burocracia, resultante da influência de um indivíduo ou grupo de indivíduos nas ações de outros indivíduos, aos quais chama de dominados ou subordinados. Segundo a sua concepção, há uma legitimidade tanto naquele que comanda, quanto naquele que obedece. No caso da AMN, as decisões parecem seguir essa concepção de poder.

#### 4.4.2 Relação com subordinados

Na relação com os subordinados, os entrevistados relatam que procuram dar atenção, orientação, se colocar no lugar do outro, ter diálogo, ser transparente. Deixam claro, em alguns relatos, que o objetivo é servir a organização.

*“Olha, eu já fui acusada de ser amiga das pessoas, como se fosse uma coisa ruim. Eu particularmente não acho uma coisa ruim. Mas eu acho que pela minha característica, eu tenho uma aproximação maior com as pessoas. Mas é claro que você não é o coleguinha da pessoa. Então você também tem um papel gerencial que você precisa cobrar algumas coisas, você precisa delimitar alguns espaços. Então você precisa conduzir o trabalho. E às vezes isso é muito complicado. Você está a serviço dos objetivos da Companhia. [...] a pessoa que não tá entregando aquilo que é necessário ao desenvolvimento da Companhia e a derivação disso nas tarefas, no dia a dia das pessoas, não pode tá nessa posição de gestor de pessoas”.* (Ingrid)

*“Olha, eu tento fazer uma relação direta e transparente com o time e, aparentemente, eles nem concordam, mas eu mostro prá eles, eu dou o exemplo. Que quando eu falo alguma coisa para ser mudada, é para o bem deles e da instituição. Não é para o bem do gestor, nem para o bem do funcionário, é para organização como um todo, é para a instituição”.* (Pedro)

*“Eu acredito que eu tenha uma boa relação com minha equipe. Como falei, do meu histórico, na minha primeira experiência como gerente eu fui orientado assim: vá mais até as pessoas. Então, eu procuro fazer até hoje. Eu ir mais as pessoas. Eu acho que isso facilita o nosso dia a dia de gerente.[...] você tem as suas responsabilidades como gerente e os seus colaboradores têm as suas responsabilidades como integrantes de uma equipe no processo e as decisões do processo. Então, quando você chega com diálogo, conversando, acho que fica mais fácil você entender e se relacionar.[...]as pessoas tem que fazer o seu de forma integrada. Então, acho que você está perto das pessoas é fundamental”.* (Eduardo)

Ao resgatar o argumento de Motta (1991), é possível verificar que o papel das organizações burocráticas vai além da produção de bens, capital, serviços, ideias ou imagens, ou de garantir a sobrevivência do trabalhador por meio do salário. O seu papel é o exercício do controle social, possível pelas relações de poder, sempre desiguais. Essa noção pode ser relacionada à relação dos gestores com seus subordinados, visto que, nas organizações contemporâneas, o controle social não é exercido de modo tão direto, por meio de coerção ou vigilância, mas assume outras características voltadas para a identificação do trabalhador com

a organização e a compartilhar de interesses comuns, tornando-se socialmente aceito. “Mas é claro que você não é coleguinha da pessoa”, conforme falou um dos entrevistados, denota uma questão de proximidade, mas ao mesmo tempo distanciamento, ou seja, o controle social permite uma aproximação com seu subordinado, mas delimita o espaço a partir do qual os objetivos da organização precisam ser atendidos.

#### 4.4.3 Conflitos

Pelas falas dos entrevistados, há uma concordância de que os conflitos fazem parte natural de um espaço de convivência entre pessoas:

*“De todos [os tipos de conflitos]. Todos os conflitos. Muitos. Conflitos até de ego. [...] mas acho que isso é básico da relação humana é o conflito. Acho que toda relação humana tem conflito”. (Flavia)*

*“Existem conflitos de toda a natureza. O ser humano é um ser complexo. [...] quando ele se coloca num espaço que pode mudar o seu potencial, onde ele pode ser melhor remunerado, onde ele pode ter uma posição de destaque, ele coloca suas características a serviço daquilo que lhe convier.” (Ingrid)*

*“Todos lugares tem conflito. O conflito faz você evoluir. Se você não tiver conflito você não evolui. Então, conflito, acho que é normal dentro da empresa”. (Eduardo)*

Alguns tipos de conflitos vivenciados pelos gestores entrevistados:

*“Olha, conflitos, qualquer organização é passível de ter. Cada um tem uma visão diferente, as vezes depende o que a pessoa foca, o que eu acho é que às vezes não foca o negócio, o CNPJ, às vezes a pessoa foca o CPF”. (Pedro)*

*“Conflito entre político e o técnico”. (Adriana)*

*“Tem também. Tem conflitos assim de... A gente vê que, por exemplo: tem órgãos em diretorias diferentes que fazem a mesma função. E por aí vai... Tem muito de interesse dentro das diretorias. E, às vezes, a ineficiência do órgão oficialmente instituído pra prestar esse serviço gera o paralelo”. (Roberto)*

*“E às vezes é como nosso caso, estatal, é difícil tomar a decisão drástica. Na iniciativa privada, o gestor, ele é o líder...aquela história: você tem uma caixa de laranja e uma tá podre pode contaminar o resto. Na iniciativa privada, o cara já pega aquela laranja podre e joga fora. Aqui, não. Então, ela continua contaminando o ambiente”. (Pedro)*

Houve quem apontasse para a riqueza do conflito: a reflexão necessária e o aprofundamento sobre assuntos que talvez a concordância não gere:

*“Eu acho que o conflito também sempre te leva a pensar. Se realmente sempre houver uma concordância você vai continuar fazendo sempre a mesma coisa. Acho que o conflito gera uma reflexão. Gera você discutir um ponto de vista mais profundamente”. (Adriana)*

No que tange ao gerenciamento dos conflitos:

*“Olha, essas reuniões estratégicas, é uma forma [gerenciar conflitos], né? Provoca discussões, o que é melhor para a empresa. Então, já vi situações aí em que determinados projetos não saíram do papel porque a área de Engenharia pensava uma coisa, a Operação pensava outra e a Financeira outra ainda. [...] mas, sei lá, é do ser humano isso. Tem que ter um líder para combater isto e um líder sozinho não resolve. Tem que ter um líder e aliados. Ninguém consegue sozinho exercer um controle geral do negocio que ele faz”. (Pedro)*

*“O que acaba gerando conflito? Níveis de incompetência. As pessoas ficam na disputa do conflito... ficam naquele conflito. Ninguém toma as atitudes ou porque um quer tomar mais atitude que o outro, ou outro porque não quer ser responsável. Isso não é gerenciado. [...] a gente tem também nossos conflitos pessoais. E eles não conseguem gerenciar. A gente tem pessoas que estão adoecendo porque não conseguem gerenciar conflitos”. (Flavia)*

*“Às vezes é quem manda mais. Quem pode mais, manda mais. Ou algo parecido aí. Às vezes, isso sobe pra diretoria. A diretoria resolve. Muito poucas vezes isso é gerenciado no nível que tá tendo conflito. Tô tendo um conflito com um par meu da nossa Diretoria o cara que tem o mesmo nível hierárquico que o meu. Se a gente conseguir resolver tudo bem. Mas muito poucas vezes isso acontece. Normalmente sobe pro Superintendente, pro Diretor. E lá em cima é que eles resolvem. [...] acho que as pessoas não estão acostumadas [na AMN] a ceder. A entender o que é melhor pra empresa”. (Roberto)*

*“Dentro da minha Superintendência sempre é a base do consenso. A gente sempre procura ter um consenso pra tomar a decisão. Pra resolver conflito. Mais uma vez, você não consegue dizer nada sozinho. O diálogo é muito importante. A comunicação é muito importante”. (Eduardo)*

Assim, tudo indica que os gestores visualizam a existência de conflitos, mas encontram dificuldades para gerenciá-los. O tamanho da empresa, o nível de formalização em

termos hierárquicos e normativos, as divergências entre aspectos administrativos e técnicos, as disparidades regionais e locais, o poder e as resistências são elementos presentes na organização, fontes de conflito e que dificultam o dia a dia dos gestores. Tais conflitos vivenciados pelos gestores e a tentativa de gerenciá-los podem ser relacionados à noção de Tragtenberg (1985, p.83) quando apresenta a chamada “harmonia administrativa”, como uma função da direção e que busca “evitar conflitos e promover o equilíbrio ou um estado de colaboração definido como saúde social”. Os gestores têm consciência da existência de conflitos na organização, mas a tentativa de gerenciá-los implica um esforço em torno da questão da eficiência, voltada unicamente para resultados, em prejuízo a uma visão que enxerga a organização como fruto de conflitos e de relações de poder e dominação.

#### 4.4.4 Coalizões

Com relação às coalizações destacam-se depoimentos:

*“Tem bastante. Tem muitos interesses aí. Tem muitas outras instituições que permeiam os a empresa. E tem fundação, tem sindicato. E acaba que vão formando alguns grupos. Esses grupos vão se aliando com outros, se identificando com alguns objetivos e isso também faz parte de toda organização. Acho que a empresa tem bastante. Como tem essa questão da influência política, interfere bastante nisso também. Formam os grupos que se aliam a algum grupo político fora da empresa e usam de certo poder político pra influenciar. Isso acontece”.*  
(Adriana)

*“A empresa mais... como vou dizer... empreendedora, de construção e novos negócios e tal e o pessoal da operação e manutenção. O grupo da engenharia. E esses grupos tem motivações diferentes mesmo. [...] procuro... to envolvido em vários projetos aí com pessoal da regulação, com pessoal da contabilidade, engenharia, o pessoal de RH... eu tô no meio de todo mundo”.* (Roberto)

*“Sempre tem... sempre tem grupos. A questão de confiança”*  
(Flavia)

Os relatos indicam que os grupos são formados em sua maioria por influência política. Mas a existência de grupos de interesses técnicos também foi citada. A questão da confiança relatada pelo entrevistado refere-se aos grupos formados por questões de amizade e confiança que muitas vezes se sobrepõem às questões de competência técnica na hora da tomada de decisão. A questão dos grupos pode ser compreendida, conforme Meneghetti e Faria (2011,

p.437), quando argumentam que “Quanto ao poder, a burocracia é capaz de criar relações de dominação, estabelecendo posições para os indivíduos conforme uma lógica econômica e política que privilegia os grupos detentores do aparelho burocrático”. Assim, o grupo dominante ou que sobressai na organização por interesses econômicos e políticos tende a conseguir realizar seus objetivos e interesses sobre os demais.

#### 4.4.5 Disputas

Os entrevistados percebem a existência de disputas na organização, conforme mostram os relatos a seguir:

No que tange à organização:

*“A organização é um terreno de competição como qualquer, como a vida, como qualquer outra coisa da vida”. (Ingrid)*

No que tange aos interesses diversos na organização:

*“Bem, eu acho que isso é do ser humano têm pessoas vaidosas, que querem o poder, outras querem dinheiro, e cada um quer alguma coisa com um objetivo e cada um tem seus métodos para chegar rápido ou demorando mais um pouco”. (Pedro)*

No que tange à carreira gerencial na AMN:

*“Por ser uma empresa pública não é uma coisa muito agressiva, né. Mas acho que sempre tem. E assim, na carreira gerencial tem uma disputa. Brigam muito pelo reconhecimento. Às vezes de uma forma técnica outras vezes não, né”. (Adriana)*

No que tange a aspectos técnicos e estratégicos da empresa:

*“Sim, muito. Assim, o que eu to enxergando hoje... Você tem duas empresas dentro [da AMN]. Uma empresa empreendedora e uma empresa de operação e manutenção. A empresa de operação e manutenção ela é mais saudável do ponto de vista financeiro, do que a empresa empreendedora. Porque você hoje tem empreendimentos que já tão em operação, já tem receita, é garantia pros próximos anos. E você tem a empresa empreendedora que tá sempre buscando novos negócios, tá agregando novos ativos, novos negócios ao nosso portfólio. O que acontece? Há uma disputa sim. Com certeza, eu sinto isso entre o pessoal que tá querendo expandir e aquele pessoal que tá querendo manter o investimento naquele nosso parque atual, que é um dos maiores do Brasil. [...] então, o que eu vejo é que, às vezes, tem uma disputazinha por verba, por prioridades,*

*essas coisas todas nesses dois segmentos. E aí eu acho que falta a estratégia lá de cima”. (Roberto)*

Na especificidade da AMN em ser uma empresa do governo e, portanto, sujeita a uma gestão política:

*“E outra coisa, o problema de ser uma estatal é que a gente não tem um dono. Então, fica uma disputa grandíssima de quem é o dono atual. Então, essa é nossa grande disputa”. (Flavia)*

Como relatou um dos entrevistados, “A organização é um terreno de competição”, sendo que essas competições ou disputas são elementos naturais de um espaço onde conflitos ocorrem e há uma multiplicidade de interesses coexistindo.

#### **4.4.6 Resistências**

Com relação às resistências, os relatos são apresentados a seguir:

*“Você tem resistência das ideias, por exemplo, resistência às determinações organizacionais, que eu tive que derivar para as atividades dentro da Divisão, resistências a propostas que eram feitas, resistências ao formato do trabalho”. (Ingrid)*

*“[...]aliás, eu diria que tem uma geração, geração do Facebook, posso falar porque tenho um filho desta geração, que evolui muito na crítica. Estão apelando uma solução, não foca resultado. Então, você pergunta assim: foi identificada uma situação grave, bom muito bem. E qual a solução para resolver isto? A postura é assim: ‘fica mudo’. [...] então tem uma geração que quer fazer tudo sentada na cadeira, sem ir no local físico. Tem que ter evidências. O próprio gestor da área, o cara tem que ver fisicamente, não adianta só trocar e-mail, ver o material e dar ok. É isso que eu estou sentindo uma grande diferença. [...] então, eu não sei como é que vai reverter isso. Tirar o cara da zona de conforto”.(Pedro)*

*“Demais. A gente acabou de colocar um sistema de computação. Eu comentei já, antes. Um sistema de computação móvel e esse sistema de computação móvel a proposta dele é automatizar a coleta de dados. O pessoal não quer usar, entendeu? Porque gera controle, porque gera... tem gente, tem uma corrente que o cara não quer o tablet porque não tá, acostumado com tecnologia, tem pessoas mais simples. Tem pessoas que não querem controle”. (Roberto)*

*“Já enfrentei resistência sim. Muita resistência. Não é fácil não. Mas se resolve conversando, comunicando, tentando saber*

*o que o outro quer, o que eu quero, o que nós queremos pela empresa”. (Eduardo)*

Verifica-se que há resistências de vários tipos na organização: resistência a mudanças, ao formato do trabalho, políticas, a propostas novas de trabalho, a novas ideias etc. A resistência parece ser um elemento também natural das relações de trabalho nas organizações.

**Quadro 10** - Síntese da categoria poder

<b>Subcategorias</b>	<b>Síntese</b>		
<b>Processo decisório e autonomia</b>	Decisões centralizadas	Decisões sujeitas a influências externas	Decisões com viés financeiro
<b>Relação com subordinados</b>	Lado pessoal x lado profissional	Finalidade a organização	Clima favorável ao diálogo e motivação
<b>Conflitos</b>	Inerente à relação humana	Aspectos técnicos x aspectos políticos	Gerenciamento de conflitos
<b>Coalizões</b>	Grupos formados por influência política	Grupos formados por características técnicas	Grupos formados por confiança e não competência técnica
<b>Disputas</b>	Organização como terreno de competição	Disputas de poder	Disputas técnicas
<b>Resistências</b>	Resistência às determinações organizacionais	Resistência a mudanças	Resistência a decisões superiores não pautadas em aspectos técnicos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora.

A análise dos dados permitiu sintetizar os principais elementos que apareceram das entrevistas com respeito às relações de poder na organização. A tomada de decisão na empresa é realizada de forma centralizada e sujeita a influências externas provenientes do cenário político do país. No que tange à relação dos gestores com os empregados, foi apontada a existência de conflitos entre o lado pessoal e o profissional interferindo no objetivo mais importante que é estar a serviço da organização. Por outro lado, gestores também acreditam que sua relação com os subordinados é envolvida por diálogo dentro de um clima favorável. Os conflitos são vistos como inerentes às relações humanas e, portanto, presentes na organização em diversas questões, como a predominância de questões políticas sobre as técnicas, além da dificuldade dos gestores em gerenciar esses conflitos. Também foi apontada a existência de grupos de diversos tipos na organização bem como de disputas de poder, disputas técnicas e resistências às determinações organizacionais, às mudanças na empresa, dentre outras.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O percurso trilhado através da literatura, que erigiu as bases da discussão teórica proposta neste trabalho, articulado aos dados provenientes da pesquisa de campo realizada na AMN, parece ter apoiado o argumento de que a busca pela eficiência, pelo cumprimento dos objetivos centrais da empresa, está presente nos discursos e nas ações dos gestores. Trata-se, à primeira vista, da explicitação de uma perspectiva voltada para a eficiência que sustenta as práticas de controle organizacional criadas na empresa pesquisada. Conforme a suposição inicial do estudo, o significado atribuído pelos gestores às práticas de controle organizacional direciona-se mais fortemente para uma perspectiva voltada para a eficiência ditada pelos objetivos da empresa.

Entretanto, não é possível ignorar que também subjaz nas formulações dos gestores uma preocupação com o indivíduo e com o grupo de trabalhadores que se manifesta como uma dificuldade a ser considerada e tratada. Seja negando a existência de conflito, o que em si só já revela uma presença, seja reconhecendo que há de se criar mecanismos de controle para seu apaziguamento, os gestores entrevistados trouxeram a questão do conflito, do ser humano, da resistência, do desejo e da satisfação para a pauta da organização.

O gestor, dentro do cenário de mudanças vivenciado pela organização AMN tem a percepção de ocupar o lugar fundamental de mediador entre os novos objetivos da organização e a execução desses objetivos pelos empregados. É desse espaço que pontua a existência de conflitos que envolvem o exercício do controle organizacional, enquanto instrumento de gestão. Tais conflitos emergem das contradições aparentes na organização que remetem principalmente a definir o foco da empresa, a razão de existir na sociedade: se voltada para aspectos sociais e de segurança e confiabilidade do sistema elétrico ou se voltada para aspectos empresariais, com vistas à agilidade e competitividade de mercado.

O impacto do marco regulatório na organização AMN pode ser observado principalmente na reestruturação da empresa iniciada em 2013. Naquele momento, a organização redesenhou o seu direcionamento e estabeleceu novos rumos: saindo de uma organização operadora e mantenedora para uma empresa empreendedora voltada para novos negócios, parcerias, investimentos e resultado. Foram estabelecidas pela administração central duas linhas claras de ação para a empresa: redução de custos e aumento da eficiência. Inicialmente, a redução de custos abrangeu o incentivo à aposentadoria de mais de mil pessoas na empresa e o aumento da eficiência direcionou-se para ações voltadas para

otimização de processos e criação de áreas estratégicas na organização. A gestão de pessoas precisou se readequar no novo cenário com menos pessoas na empresa e mais atividades. A adaptação das pessoas ao novo modelo é lenta e tortuosa, observando-se que ainda não ocorreu por completo, deixando lacunas a serem repensadas. Um novo cenário requer ainda legitimar uma visão comum em torno dos valores propostos pela organização.

O controle, ao ser referido pelos entrevistados, é considerado como elemento fundamental na gestão e ainda que, em se tratando de uma empresa estatal, esse controle deve ser ainda mais eficaz, devido à necessidade de estar em conformidade com a lei e sujeita a fiscalizações dos órgãos governamentais. Para facilitar a compreensão sobre as práticas de controle da organização, elas foram caracterizadas entre: formas estruturadas, que possuem um modelo padrão ou são formalmente usadas na empresa; e formas não estruturadas, abrangendo aquelas que são usadas sem formalização ou por iniciativa dos gestores, de acordo com a sua percepção ou perfil.

Dentre as práticas de controle estruturadas, observadas na organização, destacam-se: o planejamento estratégico; a reunião de alinhamento estratégico; o plano de carreiras e remuneração; o modelo de avaliação de desempenho; treinamentos periódicos coordenados pela área de recursos humanos, além do programa de integração de novos empregados; as normas e políticas da empresa desdobradas de seu Estatuto Social; a estrutura hierárquica e o padrão de delegação, comando e subordinação; a arquitetura de processos que define os macroprocessos e processos da organização e consequentes papéis e responsabilidades de modo transversal; o sistema tecnológico integrado de gestão SAP que reúne informações de várias áreas, integrando-as em um workflow de trabalho; e, a Intranet da organização que divulga informações e orientações aos empregados. Quanto às práticas de controle não estruturadas na organização, destacam-se: reunião de coordenação de trabalho; relatórios gerenciais; sistemas tecnológicos desenvolvidos conforme necessidade de determinada área; planilhas de trabalho; indicadores criados por iniciativa de determinada área; práticas de gestão de pessoas usadas por iniciativa dos gestores, como *feedback* constante, elogios, orientações, comunicação de resultados, comunicação de informações da empresa, cobranças de trabalho; e, a manutenção de um clima bom entre as pessoas. O núcleo de todas essas ações está na tradução - pelos gestores aos empregados - das determinações estratégicas da organização, de modo que possam executar as atividades conforme os novos objetivos da empresa. Tal tradução enfrenta o desafio da comunicação clara e eficaz que esbarra em

questões políticas e em dificuldades de repassar para o operacional o que o nível estratégico demanda.

As relações de poder na organização são retratadas segundo elementos da burocracia em toda a sua estrutura organizacional, na divisão do trabalho, hierarquia, normas, processos e gestão com pessoas. Embora se busque flexibilidade e descentralização, as decisões na empresa são tomadas de forma centralizada, abrindo espaço para uma autonomia dos gestores, no que tange a decisões de cunho operacionais que não afetem de modo impactante a empresa. As decisões são, na sua maioria, respaldadas por questões políticas e não técnicas, trazendo desconforto aos gestores e alguns conflitos no exercício de controle e comando, pois pode acontecer de indivíduos sem competência técnica ou competência na gestão de pessoas ocuparem posições de comando, causando conflitos e resistências de todos os tipos. Assim, as relações de poder assumem a marca burocrática na AMN, se traduzindo em formas de dominação entre gestores e subordinados.

A referência teórica desta pesquisa caracteriza duas perspectivas presentes no mundo do trabalho nas organizações contemporâneas: aquela que busca a adaptação e a neutralização de conflitos em prol da eficiência e aquela que compreende a organização com ênfase nos conflitos e contradições inerentes a sua operação. Em momento algum se tratou de uma perspectiva híbrida que pusesse conter ambos os conteúdos, uma vez que são perspectivas contrastantes nas quais aspectos de uma são imediatamente contrapostos aos de outra. Entretanto, embora a AMN assuma a face instrumental, que prima pela busca do desempenho, no enfrentamento competitivo do novo cenário do setor, em que os gestores atuam como direcionadores da estratégia da empresa, a face humana e social exerce sua influência ao emergir dos conflitos implícitos e explícitos à organização em vários momentos da sua dinâmica de funcionamento, exigindo dos gestores um olhar mais aprofundado, não apenas superficialmente apaziguador.

A organização se apresenta como um espaço de disputas, o que remete ao centro de uma balança que não parece alcançar equilíbrio entre organização e empregados. Conforme foi analisado, a burocracia é compreendida como o principal elemento de um sistema antagônico. Tal antagonismo é reflexo das relações humanas que admitem respostas fora da objetividade e racionalidade presentes na ótica instrumental que prevalece no mundo das organizações contemporâneas.

Desta forma, não há como deixar os conflitos à parte. Ao contrário, é considerando-os como parte da organização e como elementos de sua dinâmica que a organização se faz organização e consegue, como proposto na justificativa desta pesquisa, ou seja, refletir sobre suas práticas, sua concepção, vocação, objetivos e fins, para sobreviver e avançar em qualquer cenário. As pessoas são o núcleo de toda organização e, portanto, devem ser consideradas além de suas funções e papéis desempenhados no espaço organizacional. É a partir de suas convicções, forças e fragilidades, certezas e incertezas, emoções, criatividade, desejos e questões que irão emergir soluções próprias para a organização caminhar.

Quanto à sugestão para estudos futuros, embora as relações sociais internas à organização, entre os indivíduos ali atuantes, tenham sido amplamente analisadas na literatura acadêmica no seu aspecto mais objetivo, fica um hiato nos estudos organizacionais acerca da intangível interface da subjetividade dos trabalhadores e gestores, no que se articula com o universo das organizações contemporâneas. Ainda que se encontre em linhas tênues nas práticas de gestão de pessoas, o tema parece carecer de um aprofundamento pelas disciplinas que podem oferecer olhares diferenciados à subjetividade, e que tangenciam a administração, tais como a filosofia, a psicologia e a psicanálise, uma vez que há, por parte das organizações contemporâneas, crescentes demandas e consequências emocionais relevantes. Fica, dessa forma, a sugestão para novos estudos que tratem da subjetividade nas organizações, de forma a subsidiar as ações dos gestores e favorecer a atuação dos trabalhadores.

## 6 REFERÊNCIAS

ABRADEE. **Visão Geral do Setor**. Disponível em: <http://www.abradee.com.br/setor-eletrico/visao-geral-do-setor>. Acesso em 07 Out.2015.

ALBORNOZ, S. **O que é trabalho**. 6.ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.

ALVESSON, M., DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEEG, S., HARDY, C., NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

ANEEL. **Relatório Gerencial**. Disponível em: [http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/IG\\_Mar\\_14.pdf](http://www.aneel.gov.br/arquivos/PDF/IG_Mar_14.pdf). Acesso em 16 Mai.2015.

ANJOS, F.A.; REIS, H.R.; SORATTO, A.N. **Gestão Por Processos Nas Organizações E Sua Interação Com O Meio Ambiente**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção Curitiba/ ENEGEP, 2002.

ANTUNES, R. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

\_\_\_\_\_. **Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho**. São Paulo: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2006.

BARCELLOS, R.M.R; DELLAGNELO, E.H.L. Novas Formas organizacionais: situando o enfoque dominante e descortinando ausências por ele produzidas. **EnEO**, VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Curitiba, PR, 20 a 22 de maio de 2012.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. 3.ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan S.A.,1987.

BRITO, S. P. **A Sociologia e a Abordagem Sistemica**. 2ª.ed. Editora; Papyrus: Campinas, São Paulo, 1989.

CARVALHO, C.A.; VIEIRA, M.M.F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CARVALHO, C. A. El Control Organizativo em las Organizaciones No Gubernamentales: um Estudio de La Realidad Española. **RAC**, v.3, n.3, Set/Dez. 1999, p. 37-56.

CARVALHO, C. A. Poder, conflito e controle nas organizações modernas. – Maceió: **EDUFAL**, 1998.

CASTRO, F. G.; GUIMARÃES, L.V.; VINHAS, V.Q. Sociologia Clínica e Administração: possibilidades e aproximações. **EnANPAD**, XXXVI Encontro ANPAD, RJ 22 a 26 de setembro de 2012.

CHAEBO, G.; GUIMARÃES, T. A. Zona de transição dos paradigmas funcionalista e interpretativista. **Desafio Online**, v. 2, n. 2, p. 662-673, 2014.

CLEGG, S. **Poder, Linguagem e Ação nas Organizações**. In: Chanlat, J.F. O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 2007.

DAVEL, E; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v. 43, n.4, Dec. 2003. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902003000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902003000400006&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 20 fev 2015.

DELLAGNELO, E.H.L.; SILVA, C.M. Novas formas organizacionais e o modelo burocrático de organizações. **Revista de Ciências Humanas**. Florianópolis, Edição Especial Temática, p.71-94, 2000.

DEMO, Pedro. **Pesquisa Principio Científico e Educativo**. Rio de Janeiro: Cortez Editora. 14ª Edição, 2011.

DUARTE, R. Pesquisa qualitativa: reflexões sobre o trabalho de campo. **Cad. Pesqui.**, São Paulo, n.115, p.139-154, Mar.2002. Disponível em:

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0100-15742002000100005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-15742002000100005&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 17 June 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0100-15742002000100005>.

- FLAMHOLTZ, E. G.; DAS, T. K.; TSUI, A. S. Toward an Integrative Framework of Organizational Control. **Accounting Organizations and Society**, v.10, n.1, p.35-50, 1985.
- FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Brokman, 2004.
- FREITAS, M. E. Contexto Social e Imaginário Organizacional Moderno. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, vol 40, n.2, p.6-15. São Paulo, abr./jun.2000.
- GAULEJAC, V. **Gestão como Doença Social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.
- HASSARD, J., TONELLI, M.J.; ALCADIPANI, R. Pós-modernidade, Teoria Organizacional e o Self do Gerente Minuto. **Anpad, EnEO**, 2000.
- HUXLEY, A. **Admirável Mundo Novo**. 15.ed. Rio de Janeiro: Globo, 1987
- MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 11, n. 3, p. 475-490, 2013.
- MARTINS, F. R.; BULGACOV, Y.L.M. **Controle Organizacional: o discurso da organização nas narrativas de identidade social do trabalhador de uma indústria de grande porte do ABC paulista**. In: 30o Encontro ANPAD/2006.
- MARX, K. **O Capital: Crítica da Economia Política – Livro I – O processo de produção do capital, Vol.I**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988.
- MARX, K. **O Capital – Edição Resumida**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1980.
- MAY, T. **Pesquisa Social: Questões, métodos e processos**. 3.ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MENEGHETTI, F. K.; FARIA, J. H. de. Burocracia como organização, poder e controle. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, set-out, 2011.
- MINAYO, M. C. S. **Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade**. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3, p. 621-626, 2012.
- MINAYO, M. C. S; DESLANDES, S. F.; CRUZ NETO, O; GOMES, R. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H; QUINN, J.B. **O Processo da Estratégia**. 3.ed.Porto Alegre: Bookman, 2001.

MISOCZKY, Maria Ceci; AMANTINO-DE-ANDRADE, Jackeline. Uma crítica à crítica domesticada nos estudos organizacionais. **Rev. adm.contemp.**, Curitiba, v. 9, n. 1, Mar. 2005. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552005000100010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552005000100010&lng=en&nrm=iso)>.access on 25 Mar. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000100010>.

MORA, J.F. **Dicionário de Filosofia**. 3.ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração**. 3ª.ed.rev. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELLOS, I. G; WOOD, T. JR. **O Novo Sentido da Liderança: controle social nas organizações**. In: Mudança Organizacional: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, F.C.P.; PEREIRA, L.C.B. Introdução à Organização Burocrática. Ed. Brasiliense, São Paulo, 1980.

MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.5, Oct.1993. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901993000500005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901993000500005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 07/09/ 2014.

\_\_\_\_\_. **O que é burocracia**. Coleção primeiros passos. Ed. Brasiliense, 13ª. edição. São Paulo, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, Organização e Métodos**. São Paulo: Atlas, 2005.

PAGANINI, P.; PACAGNAN, M. N.; DUTRA, I. S.; OLIVEIRA, E. W. M. Ensaio sobre a estratégia como prática em perspectiva alternativa à funcionalista. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, v. 12, n. 2, p. 129-140, 2014.

PAGÉ, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O Poder das Organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos**. São Paulo: Atlas, 1987.

PARSONS, Talcott. **Estructura y Proceso em las Sociedades Modernas**. ColeccionEstudios de Sociologia. A cargo de Salustiano Del Campo Urbano. Instituto de estudos políticos. Madrid, 1966.

PAULA, A.P.P. **Teoria crítica nas organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

\_\_\_\_\_. Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas e a burocracia flexível. **RAP**. 36(1):127-144, Rio de Janeiro, jan-fev, 2000.

PINTO, R. S.; FARIA, J.H. O discurso e a prática da ética nas relações de trabalho: os paradoxos da práxis de uma organização bancária. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 233-256, 2005.

PROCOPIO, Marcos; FRANCA FILHO, Genauto Carvalho de. Poder e análise organizacional: elementos para uma crítica antiutilitarista. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 2, July 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512005000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512005000200003&lng=en&nrm=iso)>. Acessado em: 12 Abril 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512005000200003>.

RAMOS, A.G. **A Nova Ciência das Organizações: Uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RELATÓRIO DE ADMINISTRAÇÃO – AMN. Disponível em: [http://www.█.com.br/arcs/pdf/RelatorioAdministracao/Relatorio\\_da\\_Administracao\\_2013.pdf](http://www.█.com.br/arcs/pdf/RelatorioAdministracao/Relatorio_da_Administracao_2013.pdf). Acesso em: 10/03/2015.

ROESCH, S.M.A. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Sylvia Maria Azevedo Roesch; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. – 3. Ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2012.

SANTOS FILHO, N. G. O Poder nas Organizações: vertentes de análise. **CienteFico**, Ano II, v.I, Salvador, agosto-dezembro, 2002.

SCHLICKMANN, R.; MELO, P. A. **A influência das correntes do pensamento científico na concepção dos paradigmas funcionalista e crítico da Administração.** In: II Congresso de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade/EnEPQ, 2009.

SERVA, M. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Rev. adm. empres.**, São Paulo, v.37, n.2, p.18-30, June 1997. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901997000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901997000200003&lng=en&nrm=iso)>. access on 28 Sept. 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>.

SILVA, R. C. Mudanças no Controle Organizacional através da Implantação da Gestão da Qualidade Total – O Caso da Siderúrgica Riograndense. In: **ANPAD: Anais Eletrônicos: Eneo**, 2000.

SIQUEIRA, E. S.; SPERS, V. R. E. Os Desafios das Organizações no Contexto Pós-Moderno. **Impulso**, 29,155-168, 2001.

SOUZA, E. M. Pós-modernidade nos estudos organizacionais: equívocos, antagonismos e dilemas. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro , v. 10, n. 2, p. 270-283, June 2012. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512012000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512012000200003&lng=en&nrm=iso)>. access on 21 June 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512012000200003>.

TANNENBAUM, A. S. **O controle nas organizações.** Petrópolis: Vozes, 1975.

\_\_\_\_\_. Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. **Administrative Science Quarterly**, 1962.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Revisitando Marx: Alienação, Sobretrabalho E Racionalidade Nas Organizações Contemporâneas. **Revista Eletrônica de Administração**, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 106-126, mai. 2013. ISSN 1413-2311. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/39912/25447>>. Acesso em: 25 Mar. 2015.

TRAGTENBERG, M. **Administração, Poder e Ideologia.** São Paulo: Ática, 1980.

\_\_\_\_\_. **Burocracia e Ideologia.** São Paulo: Ática, 1985.

\_\_\_\_\_. A Teoria Geral da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 11(4):7-21, out./dez. 1971.

VERCHAI, J.K.; CRUBELLATE, J.M. **Controle Organizacional e Constituição do Sujeito Juiz do Trabalho**. In: XXXV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: Set., 2011.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas. 12ª Edição, 2010.

VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 1, p. 59-70, 2006.

VIEIRA, M. M. F. **Por uma boa pesquisa (qualitativa) em Administração**. In: VIEIRA, M.M.F; Zouain, Deborah Moraes. Pesquisa Qualitativa em administração. FGV Editora, 2004.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva Vol.I**. São Paulo, 1999.

WEBER, M. **Economia e Sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva Vol.II** São Paulo, 1999.

## **APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista**

Entre a organização e o empregado: o controle organizacional como instrumento de mediação numa empresa do setor elétrico brasileiro

### **PARTE 1 – Introdução**

#### **1) Abertura da entrevista:**

- Apresentação profissional
- Objetivos e importância da pesquisa
- Assinatura do termo de consentimento
- Orientações sobre a responsabilidade e sigilo das informações
- Orientações sobre procedimentos da entrevista
- Solicitação para gravação da entrevista

#### **2) Caracterização do entrevistado:**

- Formação acadêmica
- Cargo que ocupa
- Tempo de trabalho na organização
- Área de atuação atual
- Tempo de trabalho na área de atuação atual

### **PARTE 2 – Desenvolvimento**

#### **Forma Organizacional**

- 1) Poderia falar um pouco sobre sua experiência profissional na organização?*
- 2) Poderia falar sobre o processo de mudança na empresa que ocorreu em 2013 e se houve impacto na sua área de atuação?*
- 3) Na sua visão, quais são os objetivos que a organização espera alcançar?*
- 4) Como é a estrutura da organização hoje?*
- 5) E quanto à formalização em termos de normas, regras, políticas que orientam as atividades da organização?*
- 6) Como a organização é gerenciada?*
- 7) Quais são as suas atividades como gestor?*

- 8) *Quais são as características necessárias para o gestor?*
- 9) *Quais são os resultados esperados pela organização?*

### **Controle organizacional**

- 10) *Dentre as funções clássicas da gestão há o planejamento, a organização, o controle e a coordenação. Como é o controle para você?*
- 11) *Qual a importância do controle para a organização?*
- 12) *Como o controle é exercido na organização?*
- 13) *Há alguma ferramenta para o exercício desse controle?*
- 14) *E a tecnologia tem algum impacto nesse controle?*
- 15) *Qual é o papel do gestor para o exercício do controle?*
- 16) *Quais são os desafios para o exercício do controle?*
- 17) *Como são os processos de comunicação?*

### **Poder**

- 18) *Como as decisões são tomadas na organização?*
- 19) *Você tem autonomia para tomar decisões?*
- 20) *Há algum tipo de disputa dentro da organização?*
- 21) *Você acredita que existam conflitos na organização? De que tipo?*
- 22) *Como esses conflitos são gerenciados?*
- 23) *Como é a sua relação com seus subordinados?*
- 24) *Você verifica a existência de grupos dentro da organização? De que tipo?*
- 25) *Você já enfrentou algum tipo de resistência dentro da organização? De que tipo?*
- 26) *Na sua opinião, quais são os elementos necessários para o exercício da gestão?*

### **PARTE 3 – Finalização**

- Questões trazidas pelo entrevistado
- Agradecimento
- Disponibilidade para informações adicionais

## APÊNDICE B – Autorização da Empresa

(LOGOTIPO DA EMPRESA)

Rio de Janeiro, 02 de junho de 2015

Prezada Dra. Beatriz Quiroz Villard,  
Coordenadora do Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia - MPGE

Autorizo a empregada Paola Bonow Balthazar da Silveira, matrícula 22246-7 a realizar a sua pesquisa no Escritório Central desta Empresa para o curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia – MPGE do programa de Pós-Graduação e Administração da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro – UFRRJ.

Atenciosamente,

## APÊNDICE C – Termo de Consentimento para Entrevista



### UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA

#### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Meu nome é Paola Bonow Balthazar da Silveira, sou aluna do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Estratégia da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ), e desenvolvo a pesquisa *Entre a organização e o empregado: o controle organizacional como instrumento de mediação numa empresa do setor elétrico brasileiro* sob a orientação da Professora Dra. Janaina Machado Simões.

Sua participação é voluntária e será realizada por meio de entrevista. Tal procedimento será conduzido por mim, aplicado oral e individualmente. Para facilitar a compilação de dados, pretende-se que a entrevista seja gravada em áudio, sendo obrigatória e requisito ético da pesquisa a manutenção do anonimato do entrevistado pela entrevistadora.

Que fique claro que qualquer dado que possa identificar o entrevistado **não** será usado na análise dos dados nem considerado nessa pesquisa.

Após ler este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, e aceitar participar da pesquisa, solicito a sua assinatura em duas vias, sendo que uma delas permanecerá em seu poder. Qualquer informação adicional acerca desta pesquisa poderá ser obtida junto à pesquisadora pelo telefone (21) 99979-1835 ou pelo e-mail [paolabonow@gmail.com](mailto:paolabonow@gmail.com).

---

Paola Bonow Balthazar da Silveira  
matrícula nº 201416140003-5

#### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, concordo que meus dados sejam utilizados, de **forma anônima**, na realização da pesquisa em pauta.

Assinatura: \_\_\_\_\_

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_