



RAE-eletrônica

ISSN: 1676-5648

rae@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São

Paulo

Brasil

Hopfer, Kátia Regina; Faria, José Henrique de  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O  
PRESCRITO E O REAL

RAE-eletrônica, vol. 5, núm. 1, enero-junio, 2006

Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205114653006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# RAE eletrônica

## FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

### CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL

*Por:*

Kátia Regina Hopfer, UniFae

José Henrique de Faria, UFPR/DAGA

*RAE-eletrônica*, v. 5, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2006

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=3336&Secao=Fórum&Volume=5&Numero=1&Ano=2006>

---

©Copyright, 2006, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: [raeredacao@fgvsp.br](mailto:raeredacao@fgvsp.br).

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site [www.rae.com.br/eletronica](http://www.rae.com.br/eletronica).

---

*RAE-eletrônica*

ISSN 1676-5648

©2006 Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo.

## RESUMO

O presente artigo procura mostrar as contradições e conflitos inerentes às relações de trabalho submetidas à lógica do sistema capitalista de produção por meio do controle social no trabalho. Esse controle foi analisado a partir de quatro instâncias organizacionais – mítica, sócio-histórica, organizacional e grupal – de base psicossociológica, com o intuito de ampliar uma matriz teórico-metodológica utilizada nos estudos organizacionais na linha de pesquisa Economia Política do Poder. Na presente pesquisa foi possível identificar dissonâncias entre o ambiente prescrito e o real, bem como o exercício do controle social por resultados por meio do estímulo à competição interna, à individualidade e à busca da identificação individual ao sucesso organizacional. Esses mecanismos de controle correspondem a valores intrínsecos do sistema capitalista de produção enquanto estratégias de gestão empresarial.

## PALAVRAS-CHAVE

Controle social, relações de trabalho, poder, instâncias psicossociológicas, dominação.

## ABSTRACT

*This article analyses the type of social control, in function of results that can be encountered in working relations today. Analyses were done from the point of view of four psycho-sociological instances related: mythical instance, social-historical instance, organizational instance and group instance. The methodological choice intended to analyze a theoretical matrix developed in Brazil and an international industry was chosen. Administrative contradictions, generated from conflicts during working relations, were observed. Data does not show a democratic firm environment, but an atmosphere of strongly controlled freedom. By departing from these indicators it will be possible to gather elements to find innovative solutions enhancing quality in the firm's management and in the relationship with employee. For both, management and employees, the common goal is to face through success and good strategies the challenging global economy.*

## KEYWORDS

*Social control, working relations, power, psycho-sociological instances, domination.*

## INTRODUÇÃO

O controle social é o elemento central da gestão organizacional (Faria, 2002b), sendo exercido sobre os indivíduos e grupos internos de trabalho de uma determinada empresa como fundamento de sua produtividade e competitividade. O ambiente globalizado tem exigido das empresas agilidade e flexibilidade nas ações gerenciais com reflexos no plano psicológico dos indivíduos. Embora o controle seja fundamental para o desenvolvimento dos processos produtivos, essa função administrativa desencadeia mecanismos objetivos e subjetivos de exploração no ambiente laboral.

Este estudo, que apresenta parte de uma pesquisa empírica realizada em uma indústria do ramo automobilístico na Região Metropolitana de Curitiba, tem como objetivo identificar as formas de controle social que se articulam no modo capitalista de produção tendo como foco a busca do sucesso econômico empresarial. Para tal finalidade, buscar-se-á compreender os mecanismos de controle, a forma como são exercidos no ambiente de trabalho, a dinâmica das relações de poder nas dimensões individuais e grupais, de maneira que se possa, ao final, falar do exercício do controle social nos processos e nas relações humanas e de trabalho.

A problemática do controle sobre as relações de trabalho compreendidas no âmbito das relações de poder tem sido tema recorrente nas pesquisas organizacionais, no intuito de aumentar a compreensão desse universo socioprofissional em que os indivíduos se encontram inseridos. No nível organizacional, percebe-se uma tendência ao aumento do controle indireto e sutil sobre o trabalho com o advento das inovações tecnológicas dos processos empresariais. Sendo preciso estar em constante mudança para que os resultados econômicos sejam alcançados, as organizações produtivas desenvolvem diversos mecanismos de controle, o que suscita as seguintes questões: (i) de que maneira as organizações gerenciam o processo de trabalho de forma a manter o indivíduo comprometido com esses resultados? (ii) Quais os impactos dos processos de controle sobre a relação do indivíduo com o seu trabalho? (iii) Quais os conflitos surgidos pela ruptura do vínculo social? (iv) De que maneira o controle se manifesta em suas formas aparente e oculta frente às manifestações do corpo social da organização? As respostas a essas questões permitem definir a problemática do controle social no ambiente psicossociológico e suas manifestações na organização.

## METODOLOGIA

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL**

Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

A perspectiva de estudo foi a longitudinal, uma vez que se pretendia analisar as categorias descritas num determinado período. O aspecto histórico da organização foi considerado para o estudo das categorias analíticas, mas não foi necessário determinar nenhum recorte histórico específico tendo em vista o tipo de enfoque psicossociológico adotado no estudo. O nível de análise é o organizacional, e a unidade de análise foi constituída pelos grupos hierárquicos da empresa.

Optou-se por realizar um amplo cruzamento de técnicas qualitativas e quantitativas para a coleta e análise dos dados. Por meio disso, construiu-se um quadro referencial explicativo mais completo. Os dados primários foram obtidos por meio de entrevistas semi-estruturadas e pela aplicação de questionários. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com 12 membros da empresa, escolhidos aleatoriamente entre todos os níveis hierárquicos, pela disponibilidade de tempo dentro do período de trabalho. Essas entrevistas foram acompanhadas de inúmeras observações dos participantes, dentre elas conversas informais, pré-teste e outras formas não convencionais de coleta de informações na tentativa de delimitar e compreender o universo a ser explorado. Dentre essas observações, deu-se a definição da linguagem e os termos técnicos utilizados corriqueiramente no ambiente laboral. O objetivo dessa primeira entrevista foi identificar aspectos a serem incluídos na formulação do questionário.

A triangulação dos dados a partir de outros entrevistados e de fontes secundárias foi fundamental para garantir o encadeamento das evidências coletadas. Paralelamente a essa coleta, foi utilizada a observação direta sobre o processo normal de trabalho e as relações habituais entre os membros da empresa. A observação auxilia na captação de comportamentos importantes para a pesquisa, bem como na sua contextualização. Os dados secundários foram coletados por meio de consulta a relatórios arquivados, a documentos internos da organização (atas, relatórios, registros, organograma, apostilas, jornal) e a informações divulgadas na imprensa e na Internet.

Os dados primários, obtidos mediante a aplicação dos questionários, foram analisados por meio da estatística descritiva, com a utilização do programa SPSS. Para as entrevistas, optou-se pela análise de conteúdo. As observações foram analisadas de forma descritivo-interpretativa. Para efeitos deste texto, contudo, optou-se por selecionar apenas as informações mais relevantes.

A população é composta por todos os indivíduos, independentemente do nível hierárquico, vínculo empregatício e origens culturais, que trabalham na organização em estudo, perfazendo um total de 348 pessoas. A amostra foi do tipo não-probabilística, estratificada e intencional, conforme a estrutura de cargos da empresa. Portanto, foi estruturada de acordo com os seis níveis de classificação de cargos, a seguir: (i) Nível 1: Diretoria Executiva; (ii) Nível 2: Gerência Sênior; (iii) Nível 3:

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL**

Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

Gerência; (iv) Nível 4: Coordenação; (v) Nível 5: Especialistas; (vi) Nível 6: Operacional. Após a coleta de dados, os seis níveis foram coligidos em três, dada a similaridade de respostas, da seguinte forma: nível estratégico (1 e 2), tático (3 e 4) e operacional (5 e 6).

Para apreender a realidade do controle exercido pela empresa Alfa, foram construídos, a partir das abordagens iniciais na própria organização, indicadores qualitativos que serviram como base na análise desenvolvida neste estudo e apresentada no quadro abaixo:

**QUADRO 1 – CONTROLE SOCIAL POR RESULTADOS E NÍVEIS DE ANÁLISE NAS ORGANIZAÇÕES**

| Níveis de análise                                       | MÍTICO  | SÓCIO-HISTÓRICO  | ORGANIZACIONAL   | GRUPAL   |
|---|---|--|--|--|
| <b>Controle por resultados</b>                          | Uma idéia na qual todos acreditam e que justifica as ações e decisões da empresa. | O indivíduo se sente reconhecido e amado. Esconder os conflitos e ocultar as relações de dominação | As estruturas se defendem; limitação da competição interna. Palavra e criatividade são vigiadas. | Não há estímulo para a formação de grupos informais e espontâneos. |
| Ideologia da competição econômica.                      | Organização portadora do ideal do ego.  | Competência como valor e competição como prática.  | Competição interna limitada e dentro de regras.  | Incentivo à competição entre os grupos formais.                    |
| Sucesso entre indivíduos ou grupos.                     | Competitividade interna   | Ideologia do sucesso.  | Inexistente no campo empírico observado  | Sucesso atrelado à estrutura formal.                               |
| Relações de poder manipuladas entre os grupos internos. | Grupos buscam afirmar-se (afirmação de si).                                       | Identificação e vínculo aos grupos.  | Manipulação pela palavra vigiada.  | Inexistente no campo empírico observado                            |
| Reconhecimento pela aparência e não pela essência.      | Valorização da imagem do grupo e da organização.                                  | Ideologia do belo (estética).  | Aparente incentivo à criatividade.   | Inexistente no campo empírico observado                            |
| Ilusões construídas e aceitas como verdadeiras.         | Crença no discurso como portador da verdade.                                      | Ilusão da troca afetiva entre organização e indivíduo.   | Ilusão pela criatividade vigiada.  | Inexistente no campo empírico observado                            |

Fonte: Elaborado por Faria e Hopfer (2002) a partir da proposta de Faria (2002b).

## **CONTROLE SOCIAL NAS RELAÇÕES DE TRABALHO**

Para Marx (1988), o ser humano se apropria dos recursos da natureza e os transforma de acordo com as suas necessidades de subsistência, tendo a capacidade de projetar as suas operações e ordenar o trabalho em diversas atividades e pessoas, construindo uma consciência clara da sua capacidade de execução.

Nesse sentido, a diferença entre o homem e os outros seres vivos é a sua capacidade de construir o resultado no plano do pensamento, antes de executar a transformação do objeto. Dessa forma, o trabalho é concebido pelo sujeito antes da sua concretização no real. Por ter o homem essa habilidade, as tarefas de concepção e execução do trabalho, que deveriam ser realizadas pelos indivíduos coletivamente, são feitas por indivíduos diferentes, que ocupam diversos lugares no processo de trabalho. Assim, o indivíduo poderá ser senhor do trabalho de outros bem como do seu próprio (Marx, 1988; Braverman, 1987). Essa é à base do sistema capitalista de produção, em que o trabalho humano é o resultado do conjunto das relações e comportamentos sociais.

Mesmo pesquisadores mais vinculados a uma visão institucionalista, como Castells (2000), reconhecem que as novas tecnologias exigem novas qualificações e ocupações técnicas a partir das necessidades do processo produtivo, como, por exemplo, as novas tecnologias da informação na década de 1990. O trabalhador inserido nesse ambiente de mudanças recebe uma “mensagem” enviada pelo sistema do capital, no sentido de procurar uma “atualização profissional” para não ser excluído do processo de trabalho.

As relações sociais, estruturadas no início em um processo mais simples de acumulação, se modificam, pois as necessidades de expansão do capital se tornam mais importantes do que as necessidades e os desejos individuais. Quanto mais fragmentado o processo de trabalho, menos valorizadas serão as atividades originadas por ele: esse é o “segredo” da organização do trabalho.

Essa divisão de tarefas pode ser percebida no movimento da gerência científica iniciado por Taylor no século XIX, o que, para Braverman (1987), culminou com a aplicação de métodos científicos sobre o controle do trabalho nas empresas industriais. Movida pelo objetivo de resolver os conflitos nas relações de trabalho, a gerência, como é conceituada atualmente, busca controlar a força de trabalho, sem procurar confrontar as causas dos conflitos, e aceitando as diferenças como “naturais”.

A dinâmica social do capitalismo implica uma ação coercitiva da gerência sobre o indivíduo, na medida em que este precisa se adaptar ao tempo de produção, à cadeia de montagem, à fragmentação das tarefas e à subordinação à hierarquia patronal. Tal ação indica que o controle não é um mecanismo da administração ou da gestão capitalista, mas um mecanismo de poder (Faria, 1987).

Elton Mayo (1960) e outros pesquisadores já se interessavam, nas décadas de 1920-1930, pelos estudos sobre os indivíduos nas organizações, relativamente aos ajustamentos decorrentes de contínuas mudanças nos processos produtivos, bem como com relação à imposição, ao trabalhador, da forma como ele deve executar o trabalho. Essas pesquisas, posteriormente conhecidas como enfoque das relações humanas, tinham inicialmente o objetivo de estudar a fadiga no trabalho e reduzir as taxas

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL

Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

*turn-over*. Tratava-se, então, de compreender as consequências dessa mudança sobre a produtividade. O indivíduo aparece como um elemento constituinte de grande efeito e não como centro da investigação. O saber que o trabalhador detinha sobre todo o processo produtivo foi sendo continuamente expropriado pelo capital e incorporado na funcionalidade da máquina.

Castells (2000), contudo, acredita que as organizações não utilizam a plena capacidade produtiva das novas tecnologias e que a difusão da tecnologia informacional nas fábricas e escritórios exige trabalhadores instruídos e autônomos, com plenos conhecimentos do processo produtivo. Essa visão é controversa. Sabe-se que a qualificação exigida na fábrica moderna é instrumental e não de ofício, ou seja, exigem-se trabalhadores preparados tecnicamente para operar as máquinas (Faria, 2004).

Para Harnecker (2000), o sistema capitalista, a partir dos anos de 1970, apresenta um novo paradigma tecno-econômico, baseado na revolução tecnológica, envolvendo áreas como a informática e as telecomunicações. Embora seja questionável que a produção moderna se constitua em um novo paradigma, é correto considerar que o mesmo interage de forma bem-sucedida com a utilização dos chamados “modelos gerenciais japoneses”, como o toyotismo, caracterizado pelos programas *jus-in-time*, *kanban*, qualidade total e outros. Essas alterações modificam o processo produtivo, inserindo técnicas de adaptabilidade e flexibilidade de processos, com a consequente transformação de estruturas organizacionais que antes se apresentavam hierarquizadas e verticalizadas em estruturas flexíveis e descentralizadas, com “grande autonomia para os trabalhadores”. O desenvolvimento dessa “autonomia” parece ser restrito ao posto de trabalho, e tem seu exercício condicionado à aprovação superior (Faria, 2004), sugerindo uma análise mais profunda quanto à estratégia da organização em conceder “porções de poder” e sua consequência nas relações de produção.

O sistema fordista não apenas foi uma resposta às necessidades de reprodução de um sistema de controle, mas se constituiu em um forte instrumento de política macrossocial, servindo de guia às mudanças tecnológicas e organizacionais, por meio do monopólio de mercado, da negociação coletiva entre as classes sociais e da manutenção do equilíbrio entre a produção e o consumo de massa. Sempre é conveniente lembrar que o fordismo foi compatível com o modelo econômico keynesiano, enquanto solução do capital para enfrentar a primeira grande crise de acumulação, que ocorreu em 1929, conhecida como a Grande Depressão.

Com a internacionalização do capital, as organizações buscam alcançar níveis internacionais de produtividade e competência por meio de inovações tecnológicas e mudanças nas relações e processos de trabalho. No ambiente organizacional, as experiências sociais e políticas tomam forma sob o

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL**

Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

aumento do desemprego estrutural, ganhos salariais modestos em setores específicos, desqualificação do trabalhador e diminuição do poder sindical (Berberoglu, 2002).

Esse movimento permite sugerir o aparecimento de um sistema neofordista, que apresenta um processo de trabalho adaptado às novas exigências de acumulação do capital, sendo flexível e integrado a um novo modelo de relações entre produção e consumo. Um sistema atualizado e comprometido com a busca da livre competição no mercado entre as organizações e com a desregulamentação do Estado capitalista contemporâneo. Em síntese, as organizações perceberam que precisam aprimorar as suas formas de controle nas relações de trabalho para garantir uma competitividade internacional (Amin, 1994).

O desenvolvimento das formas, mecanismos e instrumentos de controle tem acompanhado o desenvolvimento das tecnologias físicas de diversas maneiras, porque há uma relação entre estas e as de gestão (Faria, 2002a). Desde a criação da organização científica do trabalho (OCT), as organizações têm procurado exercer a sua dominação, além de outras formas, também por meio das relações de posse (processo de trabalho e de produção) para poder se apropriar da maior margem possível dos seus custos. O controle sobre o processo de trabalho tem aumentado com as inovações tecnológicas por incrementar o domínio físico e mental sobre o trabalho e o trabalhador (Dejours, 1999). A insatisfação no trabalho pode remeter a novos aspectos sociais, que demandam perspectivas não lineares de análise dos fenômenos organizacionais. É necessário buscar uma melhor compreensão da dinâmica social, das relações de poder que atravessam as relações sociais e que culminam no que se pensa que as organizações são e quais seus objetivos.

A perda do controle para a organização capitalista seria fatal à sua sobrevivência, ou seja, ao seu processo de acumulação ampliada. Nesse sentido, ela precisa reinventar periodicamente os seus sistemas de trabalho para sustentar a dominação nas relações de produção, por meio da desqualificação e requalificação do trabalhador (Faria, 2002a). Alguns estudos organizacionais mostram, sob diversos ângulos, as maneiras pelas quais as organizações estão ampliando suas formas de controle social: (i) domínio e controle sobre o corpo (Foucault, 2000); (ii) manipulação do vínculo social (Freud, 1997; Enriquez, 1974); (iii) desenvolvimento da afetividade no trabalho (Codo *et al.*, 1998); (iv) banalização da injustiça social (Dejours, 1999); (v) desenvolvimento do individualismo e da opressão (Chanlat, 1992); (vi) carga psíquica no trabalho (Dejours, 1999); (vii) corrosão do caráter (Sennet, 1999), entre outras.

Uma abordagem que considere a subjetividade no trabalho exige uma concepção teórico-metodológica fundamentada em uma teoria analítica que não se contente apenas com as aparências dos

fenômenos, visto que procura compreender “o que não é visto ou percebido, o que não se pode nomear e que, de alguma forma, tende a aparecer” (Motta, 2000, p. 81).

Tal abordagem remete a um questionamento sobre os aspectos sociais, políticos, culturais (Motta, 1986; Mezan, 1985), ideológicos (Althusser, 1999), imaginários (Castoriadis, 1982) e simbólicos (Enriquez, 1997) que revestem o controle exercido pela organização do trabalho. Trata-se de analisar os princípios gerais que regem o funcionamento das organizações, no sentido de levantar questões sobre os indivíduos e grupos em relação ao reconhecimento de si e para si, e do outro (de seus papéis e da sua identidade no plano social), o seu lugar na hierarquia, a estrutura das relações sociais e as vivências das relações violentas e amorosas.

## **CONTROLE SOCIAL POR RESULTADOS: A PRÁTICA DA DOMINAÇÃO A SERVIÇO DO SUCESSO ECONÔMICO**

Motta (2000) salienta que as organizações podem ser mais bem compreendidas por meio da análise dos processos sociais entre os quais estão as formas de controle social. O controle é um conjunto de ações que visa fiscalizar as atividades das pessoas e empresas para que não se desviem das normas preestabelecidas. O controle social é um conjunto de regras que codificam o campo de atividade de cada indivíduo, bem como seu campo de relações sociais internas (estrutura hierárquica) e externas (clientes, fornecedores e governo) à organização (Pagès *et al.*, 1993). É também uma estratégia de gestão organizacional que busca novas formas de expansão do capital envolvendo aspectos manifestos e ocultos no âmbito das relações de trabalho e das relações de poder (Faria, 2002b). Enriquez (1999) distinguiu sete formas de controle social cuja utilização, coletiva ou individual, tende a garantir a manutenção do sistema vigente na organização.

O foco deste estudo é o controle social por resultados que busca superar as metas e objetivos organizacionais por meio da competição econômica. Sob esse enfoque, a organização precisa ser melhor do que seus concorrentes para alcançar o sucesso e manter a competitividade. A ideologia da materialidade da sociedade capitalista pode ser observada nessa forma de controle, pois demonstra o desejo das organizações de serem reconhecidas e valorizadas pelo ambiente no qual estão inseridas, independentemente dos ideais de origem.

As organizações têm seu foco na livre competição e na idéia de que “os melhores” vencerão, e aplicam esses conceitos no seu ambiente interno (Enriquez, 1997), incentivando a busca do sucesso nas unidades, entre grupos ou indivíduos. O clima de competição interna cria processos conscientes e

inconscientes, que mantêm os indivíduos presos à idéia de sucesso, podendo transformar a organização numa prisão psíquica (Morgan, 1996). Dessa forma percebe-se a vida como um grande espetáculo (Debord, 1997) no qual o prazer é prometido, mas jamais realizado.

## **PERSPECTIVAS PSICOSSOCIOLOGICAS NA ANÁLISE ORGANIZACIONAL**

Os estudos organizacionais identificam muitas maneiras pelas quais se pode analisar uma organização. Para Weber (1991), os fenômenos sociais, como as organizações, são constituídos a partir de significados comuns e subjetivamente compartilhados, quer seja em estruturas burocráticas de dominação ou nas instituições públicas pertencentes ao Estado moderno. Berger e Luckmann (1995) definem o mundo segundo múltiplas realidades, dentre as quais ocupa posição destacada a vida cotidiana, percebida pelo observador como ordenada e objetivada, associada a um forte sentimento de intersubjetividade. Por outro lado, Enriquez (1999) sugere que a representação que uma organização faz de si mesma, por meio de significantes e significados, pode não ser o que ela pensa que é. Assim sendo, a psicossociologia nos remete ao escuro, ao inominável, ao inconsciente organizacional. Da mesma forma, alguns fundamentos da psicologia e da sociologia foram aplicados na análise organizacional nos estudos de Codo, Dejours (psicodinâmica do trabalho), Enriquez, Foucault (microfísica do poder), Motta, entre outros.

Contudo, a perspectiva sobre as categorias manifestas e ocultas na organização mereceu um estudo mais minucioso, conduzido por Enriquez (1994). Para verificar-las, ele propõe um corte analítico, definindo sete instâncias de análise organizacional. Esse método de análise e intervenção foi utilizado nesta pesquisa, na qual foram escolhidas quatro instâncias, com a finalidade de fundamentar a abordagem teórico-metodológica utilizada para analisar as formas de controle.

As instâncias são níveis que procuram apreender a realidade organizacional por meio da análise de seus sistemas cultural, simbólico e imaginário, com seus paradoxos e contradições (Enriquez, 1997; Faria, 2002b). Podem ser compreendidas como um conjunto de categorias que se originam em fenômenos manifestos ou ocultos, no nível consciente ou inconsciente, que atuam com uma força e intensidade próprias, e cujos efeitos sobre as condutas individuais e coletivas persistem, ainda que as causas tenham desaparecido, obedecendo a uma lógica própria. (Freud, 1997; Enriquez, 1997). Para Enriquez (1997), trata-se de distinguir os princípios gerais que norteiam o funcionamento das organizações, e ele propõe, para a realização dessas pesquisas, as seguintes instâncias de análise:

mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional. Dessas, as seguintes instâncias foram utilizadas neste estudo.

A *instância mítica* analisa as formas como o mito é utilizado pela organização. A empresa enfatiza o seu passado, referindo-se à origem das coisas, de um evento, de uma comunidade ou uma organização. Essa origem é que define a estrutura da coisa criada, legitimando regras para a sua continuidade. Busca-se uma identificação com a organização por meio da afetividade entre essa e os membros do grupo, formando um vínculo social baseado nos sentimentos de afeto, consideração e amor, criando uma dependência institucionalizada. Assim, a organização consome a energia do indivíduo, que se dedica totalmente ao trabalho, sofrendo um aumento da carga psíquica (Dejours *et al.*, 1994), pois precisará reafirmar constantemente a sua submissão ao mito.

A *instância social-histórica* analisa de que forma a organização garante o cumprimento dessa missão por meio da definição de uma ideologia. (Enriquez, 1994, 1997; Schirato, 2000). É um sistema que oferece diversas interpretações de mundo, construindo uma realidade de acordo com as necessidades da organização. Com isso, a ideologia quer esconder os conflitos e ocultar as relações de dominação, demonstrando na aparência a homogeneidade do grupo. Mostra e mascara a realidade simultaneamente, oferecendo uma forma às práticas sociais existentes, pois dessa forma manterá a sua supremacia, dominação e controle social.

A *instância organizacional* analisa o nível das estruturas, da divisão do trabalho, dos sistemas de autoridade e das relações de poder. É o lugar das práticas sociais, das lutas e das estratégias. Nesse aspecto, a organização é mais do que a tecnologia que possui em maquinários, processos e métodos de trabalho, pois também se apresenta como o lugar da realização dos desejos e projetos individuais e grupais, da realização das condições de trabalho.

A *instância grupal*. Para Enriquez (1997), é preciso estudar tanto os grupos formais, criados por meio da administração por equipes, com funções pré-determinadas e atividades controladas, como os grupos informais, que advêm de uma associação espontânea entre os seus membros. Castoriadis (1982) afirma que o grupo é o lugar em que os indivíduos expressam os sentimentos de solidariedade em prol do objetivo comum, da luta e resistência operária contra a direção da empresa. Enriquez (1997) afirma que o grupo é sempre portador de um projeto comum que define a sua ação, seus objetivos e seu sistema de valores. Tendo um objetivo, o grupo se apóia em um imaginário social comum, isto é, uma representação coletiva do ideal do ego daquilo que ele quer ser. Transgredir é questionar as instituições e as condutas em vigor; é utilizar a criatividade para propor novas idéias. A organização do trabalho luta contra a formação de grupos que, no seu interior, não compartilhem dos mesmos interesses da

própria organização. Isso tende a impedir o desenvolvimento das relações humanas e o aparecimento de situações novas e criativas que poderiam auxiliar no crescimento da própria organização.

### **Prática Da Dominação Por Meio Do Mito E Da Ideologia**

As empresas buscam a sobrevivência na conquista de novos mercados, procurando desenvolver uma estrutura interna proativa e criativa para fazer frente aos novos desafios e, se possível, superar ou até eliminar seus concorrentes. Para atingir esses objetivos, ela precisa de pessoas que tenham comprometimento com esse sucesso.

Para Enriquez (1999), a busca do sucesso implica a existência e aceitação de um ambiente de competição entre empresas e entre sujeitos envolvidos no processo organizacional. A pesquisa mostrou que a maioria dos funcionários (76%) aceita a existência de competição entre os membros da empresa considerando o fato como normal no ambiente de trabalho. Esse resultado, quanto ao fato de ser “normal”, pode ser confirmado por meio da declaração de um dos entrevistados, para quem “o relacionamento é bom e é profissional. Não é um problema conviver com as pessoas aqui na empresa. Acho que é profissional, mas acaba sendo pessoal, com algumas exceções”.

A percepção da existência de uma competição entre as áreas ou departamentos não é percebida no nível tático da mesma forma, já que 67,5% discordaram da afirmativa. Para esse nível, as questões são individuais e não departamentais. A diferença de opiniões entre os níveis fica clara na afirmação de um entrevistado do nível estratégico, que identifica que “temos problemas de disputa de poder na empresa”. Em contrapartida, um entrevistado do nível tático declarou que as disputas são individuais e não coletivas quando verificou que um grupo de colaboradores não conquistou suas reivindicações. Como a empresa possibilita promoções internas e trocas de funções entre seus funcionários, o alvo da competição acaba sendo o individual, pois o sujeito pode estar alocado entre departamentos. Interessante verificar que, no nível operacional, são muitas as opções de mudança de função dentro de um único departamento, antes de o empregado ser transferido para outro, explicando, assim, o fato de que esse nível compete individualmente e como um grupo, já que os funcionários estão alocados em linhas de produção contínuas dentro do sistema flexível. Essa particularidade é negada quando a percepção se dá nos níveis mais elevados da organização Alfa.

A instância mítica se refere aos desejos e sonhos em comum que dão suporte à criação de um grupo organizacional que apresenta uma coerência em seus pensamentos e comportamentos, gerando a ação desejada pela organização. Isso se verificou na empresa analisada, em que aparece a identificação (71%) dos desejos dos funcionários com os da empresa. Tal identificação é ratificada pela declaração

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL**

Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

de um entrevistado: “Espero que a empresa cresça e se consolide no mercado. A minha missão é ajudar a empresa para que eu cresça também”. Note-se que o colaborador espera uma projeção sua no mercado globalizado, da mesma forma como acontece com a empresa. Assim, o modo como ela mostra ser a sua existência, enquanto organização, é o modo como ele espera um reconhecimento como um ser laboral dessa organização. Os dados apontam como é importante para os funcionários a imagem externa da empresa, o que ela parece ser para os outros, pois ele se identifica e se apóia nessa imagem.

Verificou-se que a imagem projetada pela organização e percebida (80%) pelos funcionários foi um fator determinante para a sua entrada na empresa. Houve motivação inicial de fazer parte de algo diferente, moderno e dinâmico nas suas relações sociais caracterizadas pela diversidade cultural apresentada pela Alfa. Esse comportamento é corroborado nas afirmações de dois entrevistados:

Eu queria trabalhar numa empresa que tinha gente do mundo inteiro, que tinha possibilidades de crescimento, que tinha um intercâmbio cultural enorme, uma imagem maravilhosa. Nossa, eu pensei que era o lugar que eu tinha pedido a Deus. E eu realmente quis muito no processo de seleção. Hoje eu sei que não é isso.

A empresa surgiu naquela época como uma possibilidade de trabalho, de experiência profissional incrível, a imagem que ela tem no mercado [...]

Essa valorização da imagem que a organização aparenta ser refere-se ao mito de grandeza que a empresa estudada reforça a todo momento no seu interior. Ela reforça uma identidade que não possui e uma consistência existencial não verdadeira. Durante todo o período da pesquisa de campo, observou-se que os funcionários, em sua maioria, sentiam-se desmotivados com o futuro deles dentro da empresa, resignados, sem perspectiva de crescimento profissional, e confusos com a realidade ambiental, pois não conseguiam compreender por que a realidade atual era diferente daquela imaginada inicialmente. Um entrevistado manifestou opinião, confirmando a existência de uma contradição entre o que ele imaginava que seria e a sua percepção do que a empresa realmente é: “A gente sente um pouco a falta da empresa na sociedade, ninguém fala da empresa enquanto ente assim”. Aqui o entrevistado se refere aos valores difundidos pela empresa sobre sua inserção na comunidade local, promovendo eventos e ações na área social da região. Na segunda opinião do mesmo entrevistado, o mito da empresa maravilhosa é desfeito, pois a percepção da realidade atual é contrária à idéia inicial de grandeza e sucesso prometido, o que vem corroborar a concepção de Enriquez (1997) de que as

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL

Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

organizações ocultam a sua história real, conduzindo os sujeitos a se tornarem membros da equipe e a se sentirem parte de algo maior do que eles.

A empresa parece que é uma garagem que retifica motores, uma coisa assim. E isso choca um pouco a gente. A gente se mata de trabalhar aqui, estou falando dos colegas da minha geração, que começaram no barracão. A gente fez um processo de seleção muito rigoroso e muito demorado e, de repente, parece que você está trabalhando numa oficina de fundo de quintal.

A empresa construiu uma imagem de sucesso e futuro grandioso, quando da sua instalação em 1998, para atrair talentos nacionais que se dispusessem a contribuir para a construção e o crescimento de algo realmente importante para a sociedade. Verificou-se que vários funcionários ainda estavam engajados no trabalho, na esperança do cumprimento das promessas iniciais. Observou-se que os funcionários acreditam (51%) que os discursos feitos pelos dirigentes da empresa são compatíveis com as expectativas e as promessas feitas na ocasião da instalação da Alfa. Enquanto alguns esperam que tais promessas sejam cumpridas, outros não acreditam mais nelas, pois a prática mostrou serem elas inócuas, como afirmou um dos entrevistados:

Eu entrei quando ainda era o escritório provisório. Isto criou uma expectativa muito grande e isto é muito frustrante hoje. Entramos numa das maiores empresas de motores do mundo e fica claro que nós agora estamos trabalhando no plano real e não mais aquele sonho, como se via. A empresa está mudando o perfil, as pessoas boas estão saindo e entram outras com um nível mais baixo no lugar. Isto é visível.

A entrevista acima confirma a idéia de Dejours *et al.* (1994) de que trabalhar em uma organização de sucesso é uma realização imaginária a ser cumprida pelo sujeito, mesmo que o trabalho acarrete uma carga psíquica que afete a sua saúde física e mental. O entrevistado E07, que acompanhou o nascimento da empresa e que tinha uma expectativa em relação ao seu crescimento e desenvolvimento profissional, atrelado ao crescimento da empresa, percebeu que o seu desejo de reconhecimento jamais seria atendido, o que ocasionou a sua saída imediata da empresa. Essa decisão foi tomada após uma conversa com o nível estratégico. Esse fato confirma a idéia de Enriquez (1997) de que a empresa constrói uma realidade aparente que os sujeitos assumem como verdade. Porém, quando cai a máscara,

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL**

Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

quando o imaginário se revela como farsa e o sujeito se defronta com a realidade organizacional e consigo mesmo, o caminho do rompimento do vínculo prontamente se coloca, seja ou não trilhado.

Com base na “filosofia de avaliação e promoção interna” dos funcionários, desenvolvida pela empresa, este estudo pôde mostrar que os entrevistados acreditam que a empresa valoriza (55%) as pessoas que são competentes. Porém, quando se analisou a resposta entre os níveis hierárquicos, houve discordância por parte de 50% dos respondentes do nível tático quanto à vinculação da valorização à competência. Para compreender melhor essa contradição, apresentam-se informações de empregados do nível tático com a finalidade de comprovar ou refutar tal vinculação. Com base nas respostas, concluiu-se que a empresa não segue as normas e regras internas definidas por ela, o que causou frustração e descontentamento por parte de diversos funcionários. O Quadro 2 indica as contradições e inconsistências em que a teoria aparece desvinculada de uma prática coerente com ela.

**QUADRO 2 – REGRAS PARA AS PROMOÇÕES INTERNAS**

| COMO DEVE SER   | COMO É  |
|---|---|
| O candidato deve ter as habilidades necessárias.  | O candidato não precisa ter habilidades técnicas e sim relacionamento político com o nível estratégico.   |
| Os futuros subordinados deverão emitir suas opiniões sobre o candidato.   | Nenhum subordinado foi consultado em sua opinião sobre os candidatos nos processos ocorridos até a data da pesquisa.  |
| Os futuros colegas do novo funcionário participam do processo de decisão do recrutamento <b>interno</b> , pois é determinante para o sucesso da equipe. | Não há espaço social para que os futuros colegas se posicionem sobre os possíveis candidatos no nível tático e operacional. O superior imediato decide com o RH o melhor candidato para a vaga. |

Fonte: Hopfer (2002).

Verificou-se que a empresa possui normas e regras internas que têm por objetivo propiciar aos funcionários um desenvolvimento constante dentro da estrutura organizacional. Porém, a essa intenção não corresponde uma efetividade no trabalho, como ficou demonstrado nas entrevistas realizadas, corroborando o conceito de Enriquez (1997) de que a ideologia que a empresa prega no seu ambiente é freqüentemente desmascarada pelos membros da organização. Contradicoramente, é possível sugerir que a própria empresa não está seguindo o melhor caminho para a construção da sua cultura organizacional.

### Práticas da dominação por meio das estruturas e das políticas internas

A tecnologia, as metodologias e os procedimentos adotados por uma empresa são também utilizados para estruturar os desejos e projetos dos seus grupos sociais. Trata-se da busca pela racionalização do trabalho, que envolve uma competição interna, reivindicação social, e aumento de produtividade no processo organizacional. Assim, constrói-se a relação social no trabalho em que, ao mesmo tempo, (i) a empresa está sempre em busca de melhoria de processos e produtos e (ii) o sujeito está buscando a sua própria realização pessoal na organização do trabalho.

Os dados coletados mostram um processo de dominação da empresa sobre os funcionários, pois estes demonstraram parâmetros díspares nas respostas. Enquanto criticam a desqualificação e o não reconhecimento do trabalho desenvolvido na empresa, submetendo-se às normas e à estrutura hierárquica, percebem a existência de liberdade no ambiente organizacional. Observou-se que muitos funcionários tinham liberdade de ação em relação ao seu trabalho, permitindo o exercício da criatividade.

TABELA 1 – FORMAS DE CONTROLE POR RESULTADOS MEDIANTE AS ESTRUTURAS E POLÍTICAS

| Questões:   | Concordância % |
|---|----------------|
| 1.A criatividade é permitida livremente dentro da empresa.                | 71,9           |
| 2.As ações criativas no trabalho são reconhecidas pela empresa.           | 62,3           |
| 3.As pessoas que são produtivas no trabalho são valorizadas pela empresa. | 55,3           |

Fonte: Hopfer (2002).

Mesmo tendo sido confirmada a existência da criatividade por todos os níveis hierárquicos, um entrevistado declarou que a empresa não estimula tal atributo, pois prefere que seus funcionários trabalhem inseridos na rigidez da estrutura: “Acho que você precisa usar a criatividade, senão você fica como executor. Mas, para a empresa, você precisa ser um executor”. As organizações permitem que os indivíduos tenham liberdade parcial no trabalho, desde que controlada pela estrutura. Um dos controles é exercido sobre a livre expressão, que amedronta as organizações, sendo substituída pela palavra vigiada. A pesquisa confirmou que existe a percepção dessa prática, pois os funcionários afirmaram que é preciso ter cuidado com o que se fala dentro da empresa.

Da mesma forma, a empresa permite que exista uma competição interna, desde que ocorra dentro das suas regras. A competição interna é importante para a empresa, pois estimula o trabalho produtivo; por outro lado, se não fosse controlada, possibilitaria a formação de grupos internos contestadores, estimulando a pulsão de vida, fato esse verificado na empresa estudada. Porém, no nível tático foi novamente detectada uma divergência de opinião dos funcionários, discordando da existência de uma competição interna na Alfa. Com base na declaração de um entrevistado desse nível, verificou-se que a competição interna não é percebida, pois as possibilidades de mudança dentro da estrutura, em função dessa competição, foram consideradas remotas. Isso foi confirmado pela seguinte declaração:

Não existe uma competição interna, pois existem dois grupos bastante distintos. Um grupo que entrou bem no início da empresa, por um processo de seleção bastante feliz, atingiu bem os objetivos, conseguiu trazer grandes profissionais. Outro que ainda está começando a sua atividade profissional. Então, a competição não existe.

A declaração acima remete à questão abordada por Enriquez (1994) de que o caos desorganizador que remonta à origem da empresa tende a retornar em alguns momentos na vida dela. Verificou-se que alguns entrevistados fizeram analogias entre o passado e o presente da organização, principalmente por ser um passado recente, afirmando que havia mais liberdade de ação, que se tinha o sonho de construir uma grande empresa, que as pessoas assumiam múltiplas funções e que as tarefas não eram muito organizadas, o que exigia iniciativa para tomar decisões. Nesse sentido, os funcionários concordaram que a desorganização no trabalho ajuda as pessoas a terem mais liberdade. Diferentemente das outras questões, a contradição apareceu no nível estratégico, em que 66,7% dos gerentes e diretores discordaram da opinião de que uma desorganização parcial seja algo positivo e que estimule a liberdade e a criatividade. Sendo os dirigentes os portadores dos ideais e objetivos das organizações, esse posicionamento confirma o entendimento de Enriquez (1994) de que as organizações têm medo do desconhecido, do imprevisível, temendo uma ameaça à estrutura organizacional.

Um entrevistado do nível estratégico asseverou que a desorganização do início da empresa estava acabando e que coisas e pessoas estavam se adequando à nova realidade: “Acredito que agora as pessoas estejam definindo o seu lugar na organização, o seu papel na relação com ao outro”. Quando uma empresa permite a existência de um espaço criativo, significa que ela não apenas aceita coisas novas, como quer incentivá-las. Os funcionários, em todos os níveis hierárquicos, afirmaram que a

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL

Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

empresa estudada reconhece as ações criativas no trabalho. Porém, no decorrer da pesquisa foram identificadas duas opiniões contrárias ao resultado do questionário.

Esses entrevistados afirmaram que a empresa permite ações criativas, mas não as reconhece nem as valoriza dentro da estrutura. Essas percepções evidenciam um dos medos organizacionais referidos por Enriquez (1994): o medo do pensamento, no qual certa liberdade pode levar o sujeito a tomar consciência e questionar o sistema no qual está inserido:

Eu pedi para ter espaço de atuação com a saída do gerente, pois queria mostrar o que era capaz de fazer. Então a empresa não contratou um novo gerente. O momento para mim é bastante desafiador e inovador. Mas não acho que reconhecer o trabalho criativo seja política da empresa.

A empresa não vê com bons olhos o trabalho criativo, mas não que isso sirva de recompensa. O trabalho tem que ser criativo principalmente na nossa área porque se ele não for criativo ele não pode ser realizado.

A busca da produtividade é fundamental para as empresas competitivas da era globalizada. A pesquisa mostrou que a crença na valorização individual está atrelada à produtividade no trabalho.

### **Prática da dominação por meio de grupos**

A organização, para manter-se em equilíbrio, necessita alcançar certa coesão grupal entre seus membros. Tal coesão não impede ações individuais, mas procura dificultar que os membros se voltem contra a estrutura e ameacem destruí-la. A percepção de que é preciso respeitar as regras existentes, para almejar as valorizações profissionais no interior da estrutura, foi confirmada (78%) pelos funcionários da organização pesquisada quando afirmaram que precisam respeitar a hierarquia para ter sucesso na empresa.

Verificou-se que a idéia de Enriquez (1994) de que as organizações controlam a competição existente no seu ambiente foi identificada na empresa pesquisada. Os funcionários afirmaram que percebem a competição entre os departamentos dentro da empresa, porém declararam não haver estímulo (61%) por parte dela para esse comportamento. Essa falta de estímulo se deve ao “medo do outro”, em que os grupos formais são controlados pela estrutura e os informais são desmontados, para que não ameacem o controle instituído. Como já explicitado em outro estudo, “o grupo é o lugar em que os indivíduos expressam os sentimentos de solidariedade em prol do objetivo comum, da luta e da

resistência operária, especificamente no âmbito das organizações produtivas capitalistas, contra a direção” (Faria, 2004).

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo identificar, entre várias, uma das formas de controle social presentes na empresa Alfa a partir de indicadores desenvolvidos na matriz teórico-metodológica da Economia Política do Poder. Optou-se por trilhar o caminho das relações sociais no trabalho, investigando a percepção dos funcionários sob o prisma de quatro instâncias de análise, tendo como objeto o controle dos resultados, o qual é exercido por meio do estímulo à competição interna, à individualidade e à busca da identificação do sucesso individual vinculado ao sucesso da organização. Essa forma de controle foi encontrada, pois os funcionários acreditam na imagem de grandeza da empresa que está sendo projetada na sociedade. A missão da empresa, que é ser referência mundial, estimula construções imaginárias nos sujeitos, como a criação de expectativas e projeções de um sucesso no futuro a ser alcançado. Porém, a pesquisa demonstrou que esse ideal não tem correspondido ao imaginário após a entrada do funcionário na empresa. Com o passar do tempo, a expectativa de sucesso provoca um efeito contrário ao desejado pela empresa, desmotivando as pessoas para o trabalho e destituindo-as do sonho de um futuro almejado.

A projeção de realização do sonho do sujeito deveria ser uma conquista cada vez mais palpável. O resultado buscado pela empresa, contudo, tem sido atrelado à produtividade, o que significa a supremacia da razão sobre o imaginário, da acumulação ampliada do capital sobre as relações humanas. A Alfa, sendo uma empresa nova, está tentando construir uma identidade própria, através de políticas internas que vêm sendo desenvolvidas conjuntamente com o crescimento da empresa. A pesquisa permitiu perceber que há restrições a mudanças e uma tendência à centralização dos processos por meio das estruturas e regras gerais da organização. Nesse enfoque, os processos de controle aqui analisados, a despeito de seu foco principal, acabam sendo permeados por uma rigidez burocrática, ou seja, pela formalização, a qual acaba por definir as partes do trabalho que serão executadas pelas pessoas envolvidas no processo. O mito do sucesso mundial deve ser propagado à exaustão, utilizando diversas ações organizacionais que promovam um controle social, com foco nos resultados desejados, corroborando a idéia de Enriquez.

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL**

Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

O controle por resultados foi percebido na uniformidade de opiniões entre os três níveis hierárquicos, principalmente entre o estratégico e o operacional, em diversos aspectos pesquisados. Em alguns momentos o nível tático expressou-se contrário à opinião dos outros níveis.

A empresa estimula a competição entre os membros, mas não há uma unidade nas opiniões em relação à competição entre os departamentos ou grupos, fato esse que promove a individualidade e não a formação de grupos que poderiam gerar uma sinergia de poder frente à organização. Da mesma forma, a imagem projetada pela empresa é valorizada pelos membros, confirmado a afirmativa de Enriquez na qual a aparência da organização é importante para os sujeitos nela inseridos.

A busca do sucesso se refere à aceitação de mudanças contínuas nos processos organizacionais, baseados na criatividade interna dos sujeitos. Isso foi percebido na empresa como uma criatividade controlada, pois os membros se vêem como meros executores, sem liberdade de expressão e destituídos de espaço para troca de idéias.

Igualmente, foi possível apreender alguns conflitos e contradições no interior da estrutura, por meio de afirmação de que a competição não existe, pois as decisões são baseadas nas relações políticas internas e não nos resultados alcançados. A valorização e o reconhecimento são prorrogados para um momento futuro até o sujeito compreender que tal momento nunca chegará e que não conseguirá satisfazer o seu desejo de reconhecimento. Essa não-valorização causou a saída de alguns funcionários da empresa.

A organização será sempre um lugar de conflitos, e os indivíduos enfrentam esses conflitos quando desenvolvem construções imaginárias e vínculos afetivos em relação à empresa na qual trabalham. A organização não deseja mudanças, mas precisa delas para sobreviver; da mesma maneira que necessita buscar uma homogeneidade no trabalho, definindo zonas onde será possível trabalhar. A pesquisa permitiu perceber as formas como a empresa utiliza o seu “poder de dona” dos processos organizacionais, para tomar decisões contrárias às próprias políticas internas previamente definidas. As organizações, como se sabe, não apenas estão inseridas em um processo histórico da sociedade, como também se transformam e evoluem para manter um crescimento sustentado ao longo da sua existência formando uma ideologia própria.

Nesta pesquisa ficou evidenciado que essa ideologia se propõe a apreender os fatos e dar conta do real em uma representação única, que oferece as respostas adequadas para os conflitos nas relações sociais. Nesse sentido, ao mesmo tempo em que enfrenta a realidade do ambiente organizacional, a empresa também a esconde dos sujeitos, sugerindo que a liberdade de interpretação das práticas sociais só pode ser manifestada se o sujeito consegue identificar seu lugar na organização e com ela.

**FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL**  
Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria

Sendo assim, conclui-se que a forma de controle social analisada está presente na empresa e que o sucesso almejado poderá depender das estratégias estabelecidas na comunicação interna e na gestão de pessoas. Mesmo que a empresa tenha definido as pessoas como um de seus focos principais de investimento e desenvolvimento, a prática se mostrou diferente, pois a insatisfação dos funcionários com relação ao seu futuro na empresa, como um plano de carreira, por exemplo, sugere a necessidade de melhorias nesse aspecto. A perda dessa visão de futuro poderá ocasionar novas saídas de funcionários a curto prazo. Percebe-se que o desenvolvimento de um conhecimento sobre a dinâmica das relações sociais no trabalho melhora a qualificação dos membros para enfrentar futuros desafios, como decisões de permanecer na empresa ou seu desligamento. De todo modo, é importante observar que, embora esta pesquisa não tenha avançado nessa linha de investigação, a percepção das dissonâncias entre o que é pensado e o real, por parte dos colaboradores, é fundamental para organizar as formas de resistência.

Este estudo permite apontar algumas recomendações para pesquisas futuras e para sua própria continuação. Sugere-se identificar mais profundamente as formas de controle também sob o prisma das instâncias de análise institucional, pulsional e individual. Como o grupo de pesquisa vem trabalhando principalmente com unidades produtivas industriais, sugere-se, também, que se realize pesquisa semelhante em outras organizações não industriais, de forma a ampliar as bases de uma teoria sobre o controle social. Pode ser interessante realizar uma nova pesquisa na mesma empresa, nos próximos anos, e apontar possíveis mudanças significativas na forma de controle encontrada nesta pesquisa. Finalmente, a título de recomendação, considerando que, como foi possível observar, o fato de a Alfa ser uma empresa transnacional suscita inúmeros conflitos de ordem “cultural”, é oportuno que se desenvolvam estudos nessa área, buscando identificar referências simbólicas, valorativas, morfológicas, ideológicas e psicossociais.

Este foi um estudo de caso. As conclusões, portanto, pertencem à investigação do caso pesquisado, não permitindo generalizações. Como esta pesquisa se desenvolveu no âmbito do grupo de pesquisa Economia Política do Poder e Estudos Organizacionais, pode-se afirmar, contudo, que as conclusões mais gerais correspondem ao que foi encontrado em outras organizações.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTHUSSER, L. *Sobre a reprodução*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- AMIN, A. *Post-Fordism: A Reader*. Oxford: Blackwell Publishers, 1994.
- BERBEROGLU, B. *Labor and Capital in the Age of Globalization*. Lanham: Rowman&Littefield Publishers, 2002.
- BERGER, P.; LUCKMANN, T. *A construção social da realidade*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- BRAVERMAN, H. *Trabalho e capital monopolista. A degradação do trabalho no século XX*. 3<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: LTC, 1987.
- CASTORIADIS, C. *A instituição imaginária da sociedade*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1982.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- CHANLAT, J.(Org). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. São Paulo: Atlas, 1992.
- CODO, W.; SAMPAIO, J.; HITOMI, A. *Indivíduo, trabalho e sofrimento*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- DEBORD, G. *A sociedade do espetáculo*. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Psicodinâmica do trabalho*. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. *Conferências Brasileiras: identidade, reconhecimento e transgressão no trabalho*. São Paulo: Fundap: EAESP/FGV, 1999.
- ENRIQUEZ, E. *Imaginário social, recalcamento e repressão nas organizações*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, v. 36-37, p. 53-94, 1974.
- ENRIQUEZ, E. O vínculo grupal. In: ENRIQUEZ, E. *Psicossociologia: análise social e intervenção*. Petrópolis: Vozes, 1994.
- ENRIQUEZ, E. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL  
Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria  
ENRIQUEZ, E. *Da horda ao Estado*. Rio de Janeiro: Zahar, 1999.

FARIA, J. *Comissões de fábrica: poder e trabalho nas unidades produtivas*. Curitiba: Criar, 1987.

FARIA, J. *Poder e relações de poder nas organizações*. Curitiba: UFPR, 2002a.

FARIA, J. Economia política do poder: uma proposta teórico-metodológica para o estudo e a análise das organizações. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais*: Recife, Anpad, 2002b.

FARIA, J. *Economia política do poder*. Curitiba: Juruá, v. 2, p. 48, 2004.

FREUD, S. *O mal-estar na civilização*. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

FOUCAULT, M. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 2000.

HARNECKER, M. *Tornar possível o impossível: à esquerda no limiar do século XXI*. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

HOPFER, K. *Organização, poder e controle social*. Curitiba: UFPR (Dissertação de mestrado), 2002.

MARX, K. *O capital: crítica da economia política*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1988. v. 1

MAYO, E. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: The Viking Press, 1960.

MEZAN, R. *Freud, pensador da cultura*. Brasília: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, 1985.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P; BRESSER-PEREIRA, L. C. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

MOTTA, F. C. P; FREITAS, M. E. (Orgs.). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo: Atlas, 1993.

FÓRUM – NOVOS MODELOS ORGANIZACIONAIS: PARADOXOS E CONTRADIÇÕES ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA  
CONTROLE POR RESULTADOS NO LOCAL DE TRABALHO: DISSONÂNCIAS ENTRE O PRESCRITO E O REAL  
Kátia Regina Hopfer - José Henrique de Faria  
SENNET, R. *A corrosão do caráter*. São Paulo: Record, 1999.

SCHIRATO, M. A. R. *O feitiço das organizações*. São Paulo: Atlas, 2000.

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

**Artigo enviado em 14.04.2004. Aprovado em 14.09.2005.**

**Kátia Regina Hopfer**

Professora da UniFae/Pós. Mestre em Administração pela UFPR/DAGA.

Interesse de pesquisa nas áreas de gestão empresarial, controle social, empresas familiares.

E-mail: hopfer@terra.com.br

Endereço: Rua Almirante Tamandaré, 1408/52, Alto da XV, Curitiba – PR, 80040-110.

**José Henrique de Faria**

Professor titular da UFPR/DAGA. Pós-Doutor em Relações de Trabalho pela University of Michigan.

Interesse de pesquisa nas áreas de relações de poder, tecnologia, processo e relações de trabalho, psicossociologia e análise organizacional, teoria crítica e epistemologia.

E-mail: jhfaria@gmail.com

Endereço: Rua São Pedro, 637/61, Cabral, Curitiba – PR, 80035-020.