

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

E-ISSN: 1679-3951

cadernosebape@fgv.br

Escola Brasileira de Administração Pública e
de Empresas

Brasil

Ramalho Martins, Fernando

Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações

Cadernos EBAPE.BR, vol. 11, núm. 3, septiembre-noviembre, 2013, pp. 475-490

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323228458010>

- ▶ [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

Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações

Control and Organization Theory: perspectives of study



Fernando Ramalho Martins¹

Resumo

Este artigo tem por objetivo promover uma discussão acerca do conceito de controle na Teoria das Organizações. Definiremos, assim, o termo com base em duas diferentes perspectivas, uma de cunho funcionalista, com ênfase nos aspectos coordenativos e funcionais do controle em relação ao organismo organizacional, e uma segunda de cunho crítico, enfatizando a explicitação das contradições sociais inerentes ao fenômeno. Em meio a essa discussão, apresentaremos a Economia Política do Poder por considerá-la uma das poucas correntes de pensamento nos Estudos Organizacionais a abordar a temática em foco de um ponto de vista crítico.

Palavras-chave: Controle. Teoria das Organizações. Economia Política do Poder.

Abstract

This paper aims to present a discussion about control theory in organization studies. In order to do it, we will propose two perspectives: one focused in coordinative and functional aspects of control in organization; and another focused in contradiction and in social aspects of the organizational control. The first is the traditional point of view in terms of Organizational Theory, which will be called “Functionalist Perspective”, and the second, named here “Critical Perspective”, is a non-traditional point of view. To represent the second perspective, we will present an Organizational Theory called “Political Economy of Power”.

Keywords: Control. Organizational Theory. Power Political Economy.

Introdução

O controle é uma temática central nos estudos organizacionais, como nos mostram Motta (1979), Jermier (1998), Tannenbaum (1975), Etzioni (1967) e Faria (1985). Conforme defende Jermier (1998), o controle pode ser encontrado em qualquer lugar onde pessoas unam forças em nome de uma ação organizada. Assim, na história da humanidade, diversas configurações de controle têm sido usadas para direcionar ações em um sentido ou outro; por isso, ele está diretamente relacionado com nossos maiores triunfos e tragédias.

Por ser uma temática complexa, podemos encontrar diferentes enfoques de análise. Dessa forma, certos aspectos relacionados a esse fenômeno ora são destacados, ora são ocultados. De modo geral, o enfoque funcionalista tem sido o grande norteador das análises nos Estudos Organizacionais.

Republicação do artigo em homenagem aos 10 anos do periódico Cadernos EBAPE.BR. A primeira versão foi publicada originalmente no v. IV, n.1 (2006) – Cadernos EBAPE.BR.

¹ Doutor em Sociologia pela Universidade Federal de São Carlos; Professor Assistente Doutor do Departamento de Administração Pública da FCLAr – Unesp. Endereço: Rodovia Araraquara-Jaú, Km 1, Bairro dos Machados, Caixa Postal 174, CEP 14800-901, Araraquara – SP, Brasil. E-mail: fernandomartins@fclar.unesp.br

De acordo com Davel e Alcadipani (2003), a partir da década de 1970, diferentes abordagens surgiram como alternativa a essa perspectiva. Dentre elas, os autores destacam a perspectiva crítica. Embora esta venha ganhando espaço no mundo acadêmico, seu desenvolvimento é bastante restrito, como nos mostram os dados apresentados por esses autores: apenas 2% dos artigos publicados nos principais periódicos nacionais de administração durante os anos 1990 apresentavam uma visão crítica.

Tendo em vista a importância do tema e a predominância da perspectiva funcionalista nos Estudos Organizacionais, neste artigo buscaremos definir o conceito de controle por meio de duas diferentes perspectivas de análise, as quais serão denominadas organizacional-funcionalista e sociológico-crítica. Acompanhando esse movimento, buscaremos evidenciar nosso posicionamento diante dessas perspectivas.

Ao discutir o conceito em tela por meio da visão sociológico-crítica, esperamos contribuir para o fortalecimento da perspectiva crítica no campo organizacional. Tal fortalecimento é de suma importância, pois, a nosso ver, a quase inexistência de reflexões de cunho crítico vem tornando o administrador um mero reproduutor de técnicas gerencialistas. A perspectiva crítica, ao contrário da funcionalista, oferece subsídios a uma reflexão social e política e, por isso, deve ser resgatada no âmbito da teoria das organizações. Consideramos que tais reflexões acompanham Motta (1986, p. 57) quando este afirma que:

O fato de vivermos em uma época que celebra a técnica de todas as formas é particularmente evidente e nocivo nas ciências sociais, em geral, e na teoria das organizações aplicadas à empresa, ao Estado e à escola em particular.

[...] O estudioso das organizações deve, antes de mais nada, estar atento às razões e às consequências do tipo de pesquisa em que se envolve, ao tipo de conhecimento que produz e a quem esse conhecimento serve.

Perspectiva Organizacional-Funcionalista

Para analisarmos o conceito de controle de uma perspectiva organizacional-funcionalista, faz-se necessária uma breve discussão sobre o conceito de função. Para entendermos tal conceito (e sua apropriação pelo campo das ciências sociais), é preciso direcionar nosso pensamento para o sociólogo Durkheim (1978) e para os antropólogos Malinowski (1978) e Radcliffe-Brown (1973).

Durkheim (1978) apresentou a ideia de função nos estudos sociais ao estudar a divisão do trabalho na sociedade industrial moderna e a consequente solidariedade orgânica trazida por esta. Tal ideia resultou de uma analogia entre organismo biológico e o social. Desse modo, parte-se do pressuposto de que, ao estudar a realidade, o cientista social deve estar atento às diversas partes que compõem o corpo social e, principalmente, às funções desempenhadas por elas. Dessa maneira, em linhas gerais, ao investigar a função da divisão social do trabalho, Durkheim (1978) queria entender qual necessidade é por ela atendida ante o todo social.

De forma semelhante, na antropologia, podemos destacar o polonês Malinowski (1978), com suas pesquisas antropológicas realizadas nos arquipélagos da Nova Guiné (Ilhas Trobriand). Nesse famoso estudo, duas contribuições podem ser destacadas: o método da observação participante² e a utilização do conceito de função e dos postulados do funcionalismo, de forma geral.

Ainda dentro da antropologia, seguindo essa corrente de pensamento, podemos destacar Radcliffe-Brown (1973). Tal autor é, a nosso ver, um dos que definiram de forma mais clara o termo função. A exemplo de

² Em relação ao uso da observação participante como metodologia de pesquisa nos estudos organizacionais, ver Serva e Jaime Júnior (1995).

Durkheim (1978), o sentido atribuído a esse termo deriva da analogia entre vida social e vida orgânica. E, para Radcliffe-Brown (1973), o termo está relacionado ao papel desempenhado pelas instituições sociais³ em termos de necessidades de sobrevivência do organismo social, objeto de estudo das ciências sociais. Assim, a noção de organismo passa a ser empregada como uma analogia para se compreender o corpo social. As unidades integrantes do organismo desempenham atividades, ou melhor, funções pelo todo, assegurando com isso sua sobrevivência. A título de exemplificação, cada órgão humano tem uma determinada tarefa ou função para com a continuidade do todo orgânico. Como se pode observar, isso leva a uma visão cuja atenção está na manutenção do atual e não na sua superação. Burrell e Morgan (1979, p. 26, tradução nossa), referindo-se ao funcionalismo, comentam:

[...] usualmente está relacionado a uma filosofia da engenharia social como base da mudança social e enfatiza a importância de entender a ordem, o equilíbrio e a estabilidade na sociedade e a maneira como isso pode ser mantido. Ele está relacionado com a efetiva 'regulação' e controle dos problemas sociais.

Conforme mostra Demo (1995, p. 203), o "sistemismo" aparece como abordagem complementar ao enfoque funcionalista ou, segundo as palavras do autor, "[...] em parte o sistêmico continua o espírito do funcionalismo, sobretudo na tentativa de se conservar dinâmico, embora encerrado no horizonte do sistema". Dessa perspectiva, o sistema é tido como um todo composto por partes interdependentes. Somado a essas ideias, o fenômeno da autorregulação sistêmica dá o suporte necessário para os teóricos funcionalistas abordarem a temática do controle. Para Demo (1995), esses pressupostos possibilitam certo dinamismo à perspectiva funcionalista, que destoa do formalismo característico.

O cientista que trabalha na perspectiva funcional-sistêmica, ao voltar-se para o sistema, também pode direcionar sua análise para as anomalias e conflitos, que são, contudo, sempre passageiros e reguláveis. O controle, portanto, aparece como a ferramenta necessária para regular o sistema, (re)conduzindo-o ao seu estado normal.

O fato de considerar as anomalias e conflitos do sistema, no limite, pode até mesmo conferir um caráter "pseudocrítico" e "pseudodialético" a essa perspectiva. Contudo, um olhar efetivamente crítico implica as noções de contradição e de superação dialética, incompatíveis com essa visão sistêmica. Conforme aponta Demo (1995, p. 215):

Por definição, todo conflito é regulável se partirmos da ideia fundamental de que sistema é o todo que se autorregula. Nisso não é dialético, ou o é pela metade, como a dialética não antagônica [...] Certamente, todo conflito será por definição solucionável porque não se considera a possibilidade de superação do sistema.

Nas ciências sociais, Parsons (1969) é tido como um exemplo clássico dessa perspectiva. Esse autor herdou "[...] de Pareto [...], a ideia de 'equilíbrio'; de Durkheim, a ideia de 'anomia', ou comportamento desviado; de Weber, a ideia de 'ação social'; da escola inglesa, a ideia ligada à analogia do organismo." (DEMO, 1995, p. 222).

De forma geral, em Parsons (1969) estão fortemente presentes as ideias de função, sistema e de autorregulação sistêmica, bem como a crença numa ordem geral comum, subjacente aos fenômenos, o que permite a utilização de esquemas explicativos básicos no entendimento dos fenômenos sociais.

A título de exemplificação, na obra *Sociedades*, Parsons (1969) objetiva apresentar um estudo da evolução societária de uma perspectiva comparativa e evolutiva, e ao evidenciar os pontos norteadores de sua empreitada, deixa claro os traços anteriormente evidenciados:

³ Aqui, o termo "instituição social" é definido de uma perspectiva antropológico-sociológica e, não, organizacional.

Essa classificação de quatro subsistemas de ação humana [sistema social, organismo comportamental, personalidade individual e sistema cultural] é uma aplicação de um esquema geral que pode ser usado para analisar os sistemas sociais. Esse esquema analisa qualquer sistema de ação através das quatro categorias seguintes: 1. a que se refere à manutenção dos padrões mais elevados que controlam ou 'governam' o sistema, 2. a integração interna do sistema, 3. sua orientação para realização de objetivos com relação a seu ambiente e 4. sua adaptação mais generalizada às condições amplas do ambiente [...]. No interior do sistema de ação, os sistemas culturais se especializam em torno da função de manutenção de padrão; os sistemas sociais, em torno da integração de unidades de ação (indivíduos humanos ou, mais precisamente, personalidades comprometida com papéis); os sistemas de personalidade, em torno da realização de objetivos; o organismo comportamental em torno da adaptação. (PARSONS, 1969, p. 19).

Essa maneira de ver a realidade se estende a outras áreas como, por exemplo, da administração. Aliás, de forma geral, a própria história dos estudos em administração é marcada por esse ponto de vista, segundo aponta Demo (1995, p. 214)

Dentro das ciências sociais, certamente é a administração (pública e empresarial) que maior proveito tirou dessa metodologia, porque, mais que as outras, coloca como centro das atenções o problema básico da organizabilidade social.

Hatch (1997, p. 327, tradução nossa), por exemplo, afirma que "[...] na moderna teoria organizacional, o controle organizacional é definido como um mecanismo de implementação da estratégia". A nosso ver, as ideias de estratégia e de mecanismos trazem em seu bojo as implicações anteriormente descritas. Antes de tudo, porque a ideia de estratégia está relacionada à ideia de sistema (OLIVEIRA, 2003; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000); isto é, à compreensão de que a organização é um todo orgânico⁴ que mantém relação com um ambiente instável. Além disso, a palavra "mecanismo", no sentido anteriormente empregado, pode ser substituída pela expressão "aquito que tem o papel ou a função de assegurar". Dessa forma, encontramos aqui a concepção de organização como um sistema composto de subsistemas (entre eles, o subsistema de controle) cujo papel é lutar pela sua sobrevivência por meio do processo de adaptação. Nesse contexto, o controle é aquilo que tem a função de garantir a adaptação.

Seguindo esse pensamento, Tannenbaum (1975)⁵ define controle como uma consequência inevitável da sociedade organizacional, como aquilo que assegura a manutenção e a sobrevivência da organização.

[...] o processo de controle ajuda a restringir o comportamento idiossincrático e a mantê-lo de acordo com o plano racional da organização. 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. É nesse ponto que surgem muitos dos problemas do funcionamento da organização e dos ajustamentos individuais. (TANNENBAUM, 1975, p. 16).

É importante ressaltar que o termo, para esse autor (e para outros autores no âmbito das teorias organizacionais), aproxima-se do conceito de poder, conforme observa Silva (2000, p. 3) ao citar Tannenbaum (1975):

⁴ Morgan (1999) também dá indícios de que as raízes do pensamento estratégico estão na imagem da organização como um organismo.

⁵ Renomado estudioso que foi professor e pesquisador da Universidade de Michigan.

[...] o conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder, no sentido de que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de outro. Mesmo não o fazendo de maneira explícita, os autores do controle, ao tratarem do tema, fazem referência ao poder.

Tal afirmativa corrobora o que é defendido por Tannenbaum (1975, p. 18), conforme se pode notar nesta passagem:

[...] empregaremos o termo [controle] nesse sentido, para nos referirmos a qualquer processo no qual uma pessoa, grupo de pessoas ou organizações de pessoas determinam, i. e., intencionalmente afetam, o comportamento de outra pessoa, grupo ou organização.

Hatch (1997), ao discorrer sobre essa temática na teoria organizacional modernista,⁶ apresenta um interessante esboço contemplando análises que se enquadram nessa perspectiva. Segundo a autora, tais estudos partem do pressuposto de que os indivíduos têm diferentes razões para participar da organização. Assim, o controle aparece como um mecanismo ou instrumento administrativo cuja função é assegurar o alcance das metas e objetivos organizacionais, de preferência, pela conciliação de objetivos divergentes. Ainda de acordo com essa corrente, a autora destaca três teorias: a do modelo cibernetico, a teoria da agência e a teoria do mercado, burocracia e clãs.

A primeira define controle organizacional por meio de uma analogia com um termostato⁷ e, dessa forma, estabelece uma relação entre o ato de ajustamento e a regulação do organismo organizacional. Portanto, o controle organizacional deriva da comparação dos resultados obtidos com os resultados desejados. Com base nessa comparação, a administração terá subsídios para implantar as ações gerenciais de controle que visam manter o sistema organizacional na "temperatura" desejada, planejada ou "ideal"; ou seja, o controle abarca todo o processo de correção de rumos, tendo início na identificação das disfunções organizacionais e fim nas ações corretivas.

Na teoria da agência, segundo Hatch (1997), a questão do controle é vista pela relação entre o principal (proprietários/acionistas) e o agente (gerente/administrador). Aqui, a atenção volta-se para as maneiras de se controlar o comportamento deste de forma a assegurar que o interesse daquele seja garantido; ou seja, o controle é concebido como uma ferramenta gerencial cuja função é conciliar interesses divergentes (da forma mais harmônica possível e sem perder de vista os interesses do dono do capital). Vale ressaltar que, embora essa teoria aponte uma relação conflituosa entre principal e agente, sua atenção – como é característico do referencial funcionalista – volta-se para a harmonização ou, então, para a coordenação dessa relação, tendo em vista assegurar que a consecução dos objetivos do principal prevaleça ante o agente.

Por fim, na terceira teoria, "mercado, burocracia e clãs", o controle é definido como aquilo que assegura a cooperação entre indivíduos que partilham de objetivos divergentes. Nessa discussão, são defendidas três fontes de controle usadas pela organização para assegurar essa cooperação mútua: o mercado, a burocracia e o clã. De maneira resumida, pode-se dizer que o controle de mercado se dá pela competição entre empresas ou entre departamentos e indivíduos. O controle da burocracia ocorre por meio de um conjunto de normas, regras, procedimentos de conduta e fiscalização. Quanto ao controle do clã, este se efetua pelo compartilhamento de valores, crenças e expectativas.

Com base no exposto, constatamos que, dessa perspectiva, a questão do controle é sempre analisada como uma ferramenta, ou melhor, como um componente ou uma parte do corpo organizacional que, em última

⁶ Na referida obra, a autora discute as teorias organizacionais a partir de três perspectivas: a modernista, a simbólico-interpretativista e a pós-modernista. Para os fins visados, levaremos em conta apenas o que se relaciona à primeira perspectiva, visto representar a grande maioria dos estudos "clássicos" na área organizacional.

⁷ Dispositivo destinado a manter constante a temperatura de um sistema.

instância, assegura a cooperação entre seus membros e direciona a organização para a correta adaptação diante do meio, atendendo, assim, às suas necessidades de sobrevivência.

Além disso, é possível observar a presença de quatro traços característicos do funcionalismo (CHANLAT e SÈGUIN, 1987), quais sejam: a visão sistêmica, a teleologia, a concepção integradora e a "a-historicidade". O controle é definido por meio de uma visão que comprehende a organização como um todo composto por partes interdependentes (visão sistêmica), cuja existência depende de um conjunto de relações coordenadas. A organização torna-se, então, um conjunto de esforços coordenados (concepção integradora). Além disso, parte-se do pressuposto de que tais esforços são orientados para o alcance de certos objetivos e metas que são (ou deveriam ser) comuns aos membros organizacionais (visão teleológica). Como consequência desse percurso temos a quarta característica, a "a-historicidade"; ou seja, a tendência em desconsiderar o caráter histórico das relações sociais, de poder e dominação (via de regra, em que um grupo minoritário decide e determina as ações e o comportamento de um grupo majoritário), reificando suas formas atuais e encobrindo os seus efeitos e tendências autoritárias e segmentadoras.

As principais limitações dessa perspectiva estão, primeiro, no fato de que, por estar centrada na organização e nas necessidades organizacionais, oculta as questões relativas ao caráter opressor e alienante do controle, bem como suas outras consequências prejudiciais aos agentes sociais (sobretudos os menos favorecidos). Uma segunda limitação, conforme dito antes, refere-se ao já mencionado caráter "a-histórico", ou seja, à ideia de que essas formas de controle são naturais e eternas, o que bloqueia a discussão de outras formas de controle que não a capitalista.

Perspectiva Sociológico-Crítica

Para darmos conta dessa perspectiva, faremos um movimento no qual, a princípio, iremos nos afastar das teorias da administração, retornando a elas num segundo momento e tendo como base as ideias defendidas por Faria (2004a; 2004b; 2004c). Esse movimento nos possibilitará um duplo resultado: conceituar controle por um novo enfoque e apresentar a Economia Política do Poder⁸.

O controle para Braverman

Braverman (1981) e os demais autores citados adiante tratam a questão do controle em uma perspectiva de cunho mais sociológico. Por conta disso, a nosso ver, eles não estão interessados diretamente na questão da funcionalidade do controle e, sim, nas consequências e nas condições de surgimento/desenvolvimento do controle no contexto social contemporâneo.

A base para o raciocínio apresentado por Braverman (1981) advém do referencial marxista. Seguindo esse referencial, o autor, em linhas gerais, tem como pretensão apresentar uma análise crítica do atual modo de produção capitalista ou, conforme suas palavras, "[...] neste livro nos ocuparemos inteiramente do desenvolvimento dos processos de produção e dos processos de trabalho em geral da sociedade capitalista" (p. 24); ou, ainda, "de qualquer modo, o propósito desse livro é o estudo dos processos de trabalho da sociedade capitalista, e do modo específico pelo qual eles são constituídos pelas relações de propriedade capitalistas" (p. 31). Ao realizar sua análise, o autor é norteado pelo pressuposto de que "o atual modo de

⁸ Perspectiva cujas raízes encontram-se vinculadas à Escola de Frankfurt e que possibilita uma apreciação crítica dos fenômenos organizacionais.

organização e controle do trabalho tenha surgido na sociedade capitalista por motivos específicos dessa sociedade" (p. 26).

Vale destacar que a temática "controle", embora central em sua discussão, não é o seu objeto final de estudo. Dessa maneira, buscaremos extrair alguns elementos presentes no pensamento do autor em relação a essa temática. Portanto, para os fins aqui visados acompanharemos Braverman (1981) no seu movimento inicial, que consiste em demonstrar as raízes da atual configuração do processo de trabalho, fundamentalmente apoiado em Marx (1996). A contradição entre capital e trabalho e a exploração do segundo pelo primeiro são pressupostos da análise apresentada pelo autor.⁹ Apresentaremos, de maneira resumida, como essas ideias de contradição e de exploração do trabalho pelo capital são defendidas por Marx (1996).

Para Marx (1996), toda mercadoria possui um valor de uso e um valor de troca. O valor de uso consiste em uma característica qualitativa da mercadoria. O valor de troca, por sua vez, representa algo quantitativo, isto é, que pode ser medido. Quando uma troca ocorre, duas mercadorias com valores de troca iguais são intercambiadas. Em linhas gerais, na teoria marxista, o que determina em última análise o valor de troca é o trabalho humano socialmente necessário para a produção de uma mercadoria. A exploração do trabalhador e, consequentemente, a mais-valia, ocorrem devido a uma relação de troca, na qual uma das partes não recebe o valor correspondente ao trabalho objetivamente adicionado à mercadoria produzida. Assim, ao vender sua força de trabalho, o trabalhador não recebe o valor total que ele adiciona ao produto final; recebe apenas uma parte desse valor. A parte do valor que fica retida nas mãos do capitalista, descontado os devidos gastos e custos de produção, corresponde à mais-valia.

Duas são as maneiras possíveis de se aumentar a mais-valia: pela intensificação do trabalho e pela diminuição do tempo de trabalho necessário para cobrir os custos de produção. O primeiro caso, conhecido também como mais-valia absoluta, consiste, basicamente, na ampliação da jornada de trabalho. Já a segunda maneira de aumentar a mais-valia é conhecida como mais-valia relativa e consiste no encurtamento do tempo de trabalho necessário, proporcionado, por exemplo, pelo desenvolvimento de novas tecnologias de produção ou de novas ferramentas de gestão do trabalho. Vale ressaltar que, para um real entendimento da sociedade capitalista e do consequente processo de exploração do trabalho pelo capital, seria necessário acompanhar o pensamento teórico de Marx (1996) em sua totalidade, que vai da constituição da mercadoria até a análise do seu amadurecimento como capital, e, seguindo esse raciocínio, abordar como a forma social de capital transforma completamente as relações sociais de produção e de vida de uma sociedade – o que foge aos objetivos deste artigo.

Braverman (1981), ao iniciar sua discussão sobre o fenômeno da gerência – e, consequentemente, do controle¹⁰ do capital sobre o trabalho na sociedade atual –, apresenta as três condições básicas que caracterizam o modo de produção capitalista e que norteiam o processo de compra e venda da força de trabalho nessa sociedade:¹¹

Em primeiro lugar, os trabalhadores são separados dos meios com os quais a produção é realizada, e só podem ter acesso a eles vendendo sua força de trabalho a outros.¹² Em segundo, os trabalhadores estão livres de constrições legais, tais como servidão ou escravidão, que os impeçam de dispor de sua força de trabalho. Em terceiro, o propósito do emprego do trabalhador torna-se a expansão de uma unidade de capital pertencente ao empregador, que está assim atuando como capitalista. (BRAVERMAN, 1981, p. 54-55).

⁹ A exploração do trabalho pelo capital – visando à obtenção da mais-valia – é tida como um dos pressupostos que norteiam tanto o pensamento de Braverman (1981) quanto o de Faria (2004a; 2004b; 2004c).

¹⁰ Importante notar que, aqui, o termo controle já adquire uma conotação crítica.

¹¹ Processo que é fundamental para a exploração do trabalho pelo capital.

¹² Essa característica da sociedade capitalista está diretamente relacionada com o nível econômico de análise do controle, apresentado adiante quando é descrita na descrição da economia política do poder.

Tendo por base esses pressupostos, Braverman (1981) defende que o fenômeno da gerência, embora a princípio apareça como fruto da necessidade de garantir a coordenação das atividades produtivas, na sociedade capitalista exerce um papel muito mais de controle do que de coordenação, tendo em vista assegurar os objetivos estabelecidos pelo capital na relação conflituosa entre este e o trabalho.¹³ Dessa forma, o autor afirma que:

Torna-se portanto fundamental para o capitalista que o controle sobre o processo de trabalho passe das mãos do trabalhador para as suas próprias. Essa transição apresenta-se na história como a alienação progressiva dos processos de produção do trabalhador; para o capitalista, apresenta-se como o problema de gerência. (p. 59).

Interessante notar que a própria origem do verbo gerenciar contempla esses objetivos, conforme coloca Braverman (1981, p. 68):

O verbo to manage (administrar, gerenciar), vem de manus, do latim, que significa mão. Antigamente significava adestrar um cavalo nas suas andaduras, para fazê-lo praticar o manège. Como um cavaleiro que utiliza rédeas, bridão, esporas, cenoura, chicote e adestramento desde o nascimento para impor sua vontade ao animal, o capitalista empenha-se, através da gerência, (management) em controlar. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais, como foi reconhecido implícita ou explicitamente por todos os teóricos da gerência.

Conforme se pode notar, o controle denota uma acepção negativa, como algo relacionado à opressão ou à alienação do trabalhador, e, em síntese, é representado pelas funções de fiscalização e de ajustamento do homem à máquina organizacional, determinando, no limite, o seu fazer e o seu pensar.

Assim, modelos teóricos tidos como avanços na história da administração — como o taylorismo, o fayolismo e o fordismo — são vistos por Braverman (1981) como formas de intensificar e otimizar o controle sobre o trabalhador, como conforme ilustrado abaixo:

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 afixação 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, insistia ele, só podia ser um empreendimento limitado e frustrado se deixasse ao trabalhador qualquer decisão sobre o trabalho. (BRAVERMAN, 1981 p. 86).

Visto isso, apresentaremos dois outros autores que compartilham em grande medida dessa visão; um deles aproximando-se mais da sociologia e das ciências políticas e o outro, da Teoria das Organizações.

O controle para Enriquez

Enriquez (1996) discute a história da humanidade a partir de uma ótica freudiana. Nessa discussão, a sociedade, a exemplo do indivíduo, move-se num jogo constante entre os impulsos e as proibições; entre o desejo e o recalcamento. Logo, a questão do controle social perpassa toda a obra.

¹³ Suposição da relação conflituosa entre capital e trabalho, típica da sociedade capitalista, traz em seu bojo elementos da verdadeira contradição dialética, que. A contradição dialética antecede uma superação dialética do antigo pelo novo. Como Conforme visto, tal superação, apesar do esforço teórico empenhado, não pode ser contemplada pela visão funcionalista ou mesmo sistêmica.

Dentro dessa temática podemos destacar o segundo capítulo do livro de Enriquez, no qual o autor trata da questão do poder e da dominação, bem como dos tipos de regimes políticos. O controle, nesse sentido, aparece relacionado com a manutenção do domínio exercido pelo Estado sobre o corpo social — aquilo que em última instância garante a ordem, a manutenção das relações de poder e a execução dos objetivos do Estado. O autor apresenta-nos sete modos de controle social:

Quadro 1
Formas de controle social

CONTROLE DIRETO (físico)	Caracterizado pela opressão e mediado pela violência. Nessa discussão, dois conceitos se tornam chave: o de exploração – “exploração dos grupos totalmente submissos às leis do capitalismo selvagem que fazem dobrar os corpos e o coração.” (p.283) o de repressão – “que se exprime em todos os casos de questionamento ou mesmo quando uma ameaça dessa ordem é percebida aos olhos dos dirigentes.” (p. 283)
CONTROLE ORGANIZACIONAL (pela máquina burocrática)	Assinalado como aquele que “prevalece no mundo das grandes organizações industriais e administrativas.” (p. 284). De maneira geral, diz respeito ao controle do trabalho e do rendimento, concretizado pelo controle do tempo, dos gestos, do comportamento e da atitude do trabalhador diante da organização
CONTROLE DOS RESULTADOS	Modo mais sutil e moderno de controle, tem a competição como “pano de fundo”. Apela para a iniciativa individual e para a inventividade de cada um, baseado na ideia dualística que divide os indivíduos em bons (os que cumprem objetivos) e maus (os que não cumprem os objetivos)
CONTROLE IDEOLÓGICO	Busca transmitir ao povo um determinado conjunto de valores e de desejos, visando, com isso, limitar o espaço de manifestação de expressões livres ou contrárias aos interesses do Estado
CONTROLE DO AMOR	Baseado nos vínculos libidinais de fascínio e sedução. O fascínio está relacionado à identificação total de um ser com outro, pela qual o ego do ser fascinado é absorvido e ampliado pelo ser fascinante. Já a sedução está relacionada com o jogo de aparências
CONTROLE PELA SATURAÇÃO	Configurado pela monopolização da expressão do discurso social e pela censura generalizada, privando, com isso, todas as classes de seus próprios desejos e meios de expressão
CONTROLE PELA DISSUASÃO	Coíbe, tolhe ou ameaça pela presença. Como exemplo, podemos citar o Estado evidenciando seu aparelho de intervenção (o aparelho policial, por exemplo) ao povo, para inibir comportamentos indesejáveis

Fonte: Enriquez (1996, p. 283-284)

Como pode ser observado, a questão do controle está, novamente, relacionada com o recalcamento e com a determinação do agir do indivíduo por algo externo a ele – tolhendo-lhe a autonomia sobre seus atos e sobre sua vida. Somado a isso, o controle passa a ter outra importante função: assegurar a manutenção das relações de poder no Estado e nas organizações. Como se evidenciará adiante, Faria (2004c) utilizará as categorias acima destacadas ao propor uma agenda de estudos para a

Economia Política do Poder. Ademais, Faria (2004c) se apoia no referencial freudiano proposto por Enriquez para o estudo do controle em um nível mais subjetivo de análise, abarcando fenômenos como a mitificação, o fascínio e a sedução.

O controle para a Economia Política do Poder

Segundo Faria (2004a), a Economia Política do Poder (EPP) pode ser caracterizada como uma Teoria Crítica das formas de controle nas organizações capitalistas. Por Teoria Crítica entende-se uma determinada corrente de pensamento filiada à Escola de Frankfurt. Antes de entrarmos no conceito de controle, acreditamos ser interessante a apresentação, mesmo que de forma resumida, dos fundamentos da teoria defendida por Faria (2004a).

Pressupostos

Nessa teoria, o controle tem a mesma acepção utilizada por Braverman (1981). Ele aparece como algo próximo aos termos fiscalização, recalcamento e ajustamento, ou, ainda, vigilância, repressão e determinação – tanto do agir quanto do pensar. Vale destacar, ainda, que a ótica de análise e a crítica em relação ao controle detêm como base um referencial cujas raízes são encontradas em Marx (1996). Portanto, não é a crítica a qualquer tipo ou forma de controle, mas, sim, a crítica ao controle capitalista; ou seja, ao controle característico da sociedade capitalista, que tem como objetivo último a expropriação do trabalhador e a consequente obtenção da mais-valia, seja ela absoluta ou relativa.

No campo dos Estudos Organizacionais, acreditamos que o trabalho de Warhurst (1998) serve como exemplo da diferença entre o controle capitalista e o controle não-capitalista. O autor estudou as formas de controle e de organização do trabalho em um *kibutz* em Israel. À luz de tal contexto, destacou que o *kibutz*, apesar de ser uma organização com princípios comunistas – portanto, em tese, onde não há expropriação de mais-valia —, apresentava outras formas de controle que se diferenciavam, tanto em termos de fins quanto de meios, do que normalmente é encontrado na empresa capitalista tradicional.

Considerando, sobretudo, o contexto social vigente, Faria (2004b) defende que a teoria gerencial, desde de Taylor até os dias atuais, tem por base a busca do desenvolvimento de mecanismos de controle visando assegurar a extração da mais-valia e a manutenção das relações de poder. Aqui, parte-se do pressuposto de que o controle é a principal forma de instrumentalização da gestão. Dessa forma, Faria (2004c, p. 86) defende que:

Como forma principal de instrumentalização da gestão do processo de trabalho, o controle traduz-se na vigilância permanente do trabalhador, no seu ritmo de trabalho, nos gestos, na postura, no cumprimento estrito das especificações do trabalho, na máxima utilidade do tempo; enfim, no adestramento do corpo e das emoções. O imperativo da gestão é controlar para produzir, sob o primado da repetição e da racionalidade do processo de trabalho. Todo tempo da produção é também o tempo do controle cerrado, exercido em cada seção, oficina ou escritório e em cada movimento, gesto ou manifestação. Só é permitido o que está previsto; só é previsto o que importa à produção dos resultados.

Em certo sentido, o controle segundo essa concepção abrange muito mais do que a determinação do comportamento do trabalhador: abrange o controle sobre a sua subjetividade deste. "O controle implica, nessa medida, subtrair ao trabalhador as iniciativas e as decisões sobre forma (como) e quantidade (quanto) necessárias à produção, impondo a opção de trabalhar ou não trabalhar nas condições dadas." (FARIA 2004c, p. 86).

Dessa forma, assume-se que a organização busca criar uma realidade onde os sistemas de relações existentes sejam aqueles que foram definidos pelos seus dirigentes. Procura-se criar um imaginário coletivo que mascare as relações de poder e dominação, assegurando que será alcançado o objetivo do capitalista: a extração da mais valia.

Para compreender o controle de maneira mais detalhada, Faria (2004c) classifica-o em categorias, tendo por base: sua forma, sua prática e seus efeitos. São três os níveis categóricos determinados pelo autor: econômico, político-ideológico e psicossocial. Vale lembrar que tais níveis ou formas de controle são interdependentes. Assim, o autor afirma que:

Embora cada uma das dimensões possa ser isolada para fins de análise, concretamente as mesmas aparecem como processos integrados, com suas formas e substâncias, o que exige, de imediato, uma distinção entre o controle em si e suas formas. O controle em si mesmo refere-se ao processo, à sua existência, à sua substância, enquanto as formas de controle referem-se à sua ação, à execução, às maneiras como o controle é exercido e que estabelecem os padrões que o institucionalizam. Forma e substância constituem uma unidade quando se investiga os mecanismos de controle, de tal maneira que não se pode analisar o controle em si sem analisar sua prática, seus efeitos e as relações entre ambos, das quais resultam novas práticas, novos efeitos e novas relações. (FARIA 2004c, p. 89).

De modo geral, o controle econômico refere-se às relações de produção, ou seja, à maneira como as relações de trabalho e a distribuição do valor realizado após a venda das mercadorias são estruturados numa dada organização ou contexto social. Aqui, as relações de propriedade e de posse têm importante papel. Destacam-se, assim, as implicações da intensificação das mudanças na relação de propriedade e de posse dos meios de produção (maquinário e demais meios de trabalho), os quais, com o surgimento da sociedade capitalista, saem das mãos dos trabalhadores, que se tornam-se proletários, e passam para as mãos de uma classe determinada de agentes sociais, os donos do capital ou capitalistas. Para o autor, essas mudanças estão diretamente relacionadas ao processo de controle e de determinação da produção e das relações de produção.¹⁴.

Dois tipos de relação de propriedade são destacados: a propriedade legal e a propriedade real. De maneira resumida, a propriedade legal diz respeito ao controle sobre o investimento e a acumulação do capital – (ou seja, a propriedade que o acionista possui). Já a propriedade real refere-se à "[...] relação de propriedade econômica (controle sobre o que é produzido, inclusive sobre a capacidade de dispor do produto) e relações de posse" – (ou seja, o controle que a gerência exerce sobre o processo produtivo). (FARIA, 2004c, p. 90).

Por sua vez, o nível político-ideológico "[...] diz respeito à superestrutura construída a partir das relações de produção, especialmente às relações de posse, sua institucionalização, inclusive no âmbito do Estado e seus aparelhos, e de todo o aparato normativo, tendo como suporte um sistema de ideias capazes de conferir legitimidade às ações." (FARIA, 2004c, p. 88-89).

Dessa forma, o controle relaciona-se diretamente com as relações de dominação, que em última instância visam legitimar e garantir a permanência das relações de posse e de poder. Os elementos dessa categoria foram buscados nas teorias administrativas, dentre os quais Faria (2004c, p. 98) destaca: "[...] o despotismo e suas manifestações, o sistema disciplinar dos agentes, uma rígida estrutura hierárquica, os processos de transmissão da ideologia, a alienação e as formas sutis de submissão."

¹⁴ O que trará implicações para a forma como as relações entre os agentes de produção serão estabelecidas, implicando em questões como: a que preço, em que condições, o que, como e quem deverá realizar o trabalho.

Por fim, o nível psicossocial "[...] diz respeito às relações entre os sujeitos, sejam estes individuais ou coletivos, inseridos nos processos produtivos e políticos." (FARIA, 2004c, p. 89). Nesse nível o autor estabelece, baseado em Enriquez (1996), sete categorias classificatórias do controle, conforme o Quadro 2:

Quadro 2
Dimensões do controle psicossocial segundo Faria

FÍSICO – baseado no domínio do corpo do indivíduo ou do grupo social. Age através da violência, da exploração, de toda sorte de concessões ou impedimentos, de permissões e proibições, de definição (ocupação) de espaços e de movimentos, de delimitação de tempo e natureza do trabalho. O controle físico está na divisão social e técnica do trabalho, na vigilância, nas formas de relacionamento social (trajes, atitudes, posturas) e no desempenho

NORMATIVO – diz respeito ao conjunto de regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas mas entendidas pelos sujeitos como definidoras de condutas que regem a ordem organizacional. O controle normativo define tanto os procedimentos burocráticos como suas atribuições de autoridade e responsabilidade, assim como as convenções que geram obediência e aceitação por imposição de natureza moral ou defensiva

FINALÍSTICO ou POR RESULTADO – refere-se ao controle que busca garantir o cumprimento da finalidade econômica e política da organização, sua ação material e seus resultados, através do estabelecimento de metas e objetivos e da criação de compromissos, especialmente aqueles que configuram sentimentos de cumplicidade.

COMPARTILHADO ou PARTICIPATIVO – refere-se à busca da legitimidade da ação através da construção e da manutenção de convicções e de procedimentos tidos como éticos, seja pelo envolvimento do conjunto dos participantes no processo decisório ou pelo estabelecimento de sistemas de comando representativos. O controle compartilhado ou participativo é evidenciado nas formas de definição das estruturas de gestão (inclusive, quanto à composição dos cargos e funções administrativas) e nos encaminhamentos dos planos e das estratégias de ação

SIMBÓLICO-IMAGINÁRIO – diz respeito aos processos de adesão imaginária, ao desenvolvimento de modelos de comportamentos tidos como referências, às formas de competição interna, às crenças e suposições concretas ou fictícias, às adesões representadas por reconhecimento ou prestígio, à instauração de aparelhos de intervenção que funcionam pela ameaça do uso de força e por demonstrações de domínio dos aparatos coercitivos (sem necessidade de utilizá-los), pelos discursos conciliadores e pela valorização de símbolos representativos de sucesso ou de fracasso que devem direcionar as atitudes esperadas

POR VÍNCULO – refere-se à concepção de um projeto social comum, atuando através de contratos formais ou psicológicos, dos interesses e das necessidades, do amor, da ternura, da libido, da identificação subjetiva ou inconsciente, da expressão de confiança nos desígnios da organização, das transferências egoísticas e do fascínio, na medida em que os sujeitos desejam o vínculo para se inscreverem no campo do outro

POR SEDUÇÃO MONOPOLISTA – caracterizado pelo discurso único, pela coesão primária (grande família, colaboradores), pela realização de um poder sem projeto que uniformiza e monopoliza o discurso e a censura, retirando dos grupos e dos indivíduos sua voz e sua existência e tornando-os apáticos, submissos, conformados ou totalmente crédulos e confiantes na condição monopolista dos dirigentes como detentores das melhores alternativas de condução da organização

Fonte: Faria (2004b, p. 130-131)

Como se pode notar, o estudo do controle ganha novo corpo, sendo visto não mais como um ferramenta tendo por função a coordenação. A intencionalidade e a forma de controle (por vezes agressiva e prejudicial ao corpo social) são desvelados.

Acreditamos que os desdobramentos dessas reflexões podem levar os Estudos Organizacionais a um novo direcionamento, no sentido de um questionamento da própria estruturação social, e em direção a outras formas de organização social e controle.

Estudos Organizacionais e a Perspectiva Sociológico-Crítica

Embora a perspectiva funcionalista ainda seja a predominante no estudo do controle organizacional, pode-se notar um movimento em direção à perspectiva sociológico-crítica. Visando ampliar nossa discussão, apresentaremos alguns estudos (nacionais e internacionais) que se enquadram nessa perspectiva.

O primeiro estudo que podemos citar é o de Covaleski, Dirsmith, Heian et al. (1998). Com base em uma pesquisa etnográfica, esse autor examinou como as empresas, por meio de técnicas de controle, tais como a Administração por Objetivos, transformam profissionais em membros autodisciplinados, cujos objetivos de trabalho, linguagem e estilo de vida tornam-se reflexos dos imperativos organizacionais.

Sewell (1998), por sua vez, interessou-se pela questão das equipes de trabalho. Nesse sentido, em linhas gerais, contrapôs a ideia de que essas equipes são sinônimo de autonomia para os trabalhadores, como parte da Teoria Organizacional conservadora tem defendido. Contrariando essa ideia, ele mostrou como, por meio de novas formas de vigilância, o controle hierárquico tradicional é substituído por novas formas de controle, muitas vezes mais sutis, mas, ainda assim, com forte poder de manipular subjetividades.

Outro interessante estudo a ser citado é o de Oakes, Townley e Cooper (1998). Baseados nos trabalhos de Bourdieu, eles defendem que o plano de negócios (técnica tida como racional e neutra) é um instrumento pedagógico de controle, que exerce, no limite, influência na própria identidade profissional dos trabalhadores.

Por fim, no contexto nacional, podemos destacar os trabalhos de Silva (2000) e de Silva e Alcadipani (2003). Silva (2000) realizou uma interessante investigação acerca das consequências da implementação da Gestão da Qualidade Total (CGT) sobre o controle organizacional, por meio de um estudo de caso realizado na Siderúrgica Riograndense. Com sua pesquisa, a autora confirmou a hipótese de que a implementação da CGT reforça os aspectos do controle por meio da cultura organizacional.

Já Silva e Alcadipani (2003), ao reverem alguns dos resultados apresentados em Silva (2000), aproximam-se ainda mais de um referencial sociológico-crítico. Tais autores evidenciaram a transformação de um regime de controle marcado pela punição para um regime de controle caracterizado pela disciplina, a exemplo do movimento ocorrido nos regimes de controle na sociedade em geral, descrito por Foucault (1987).

Entretanto, apesar de os autores elegerem um corte analítico diferenciado em relação ao pensamento organizacional hegemônico, advogando uma perspectiva crítica, vale ressaltar que seus pressupostos divergem, em grande medida, das proposições teóricas e filosóficas da Economia Política do Poder. Isso porque esta se fundamenta no trabalho de teóricos de Frankfurt e, portanto, numa perspectiva epistemológica diversa daquela que sustenta os trabalhos fundamentados em Foucault, por exemplo.¹⁵

Gostaríamos ainda de destacar o evidente preconceito, no campo organizacional, em relação a essas ideias de cunho mais crítico¹⁶ e, particularmente, em relação às teorias embasadas num referencial marxista. Tal preconceito pode ser justificado pelo próprio poder transformador dessas ideias, dado que a partir do momento em que são aceitas, não há mais como tapar os olhos para os efeitos nefastos de algumas das

¹⁵ Embora essa discussão ultrapasse os limites deste artigo, vale destacar que, a nosso ver, a partir do momento em que esses autores aproximam-se de um referencial pós-modernista, suas possibilidades de conversação com a Economia Política do Poder tornam-se limitadas. Segundo Wood (1999, p. 15), a perspectiva pós-moderna não aspira nenhum tipo de oposição unificada de emancipação humana e nem mesmo oferece possibilidade de se chegar à origem dos muitos poderes que nos oprimem, "uma vez que [para ela,] não há sistema ou história suscetível à análise causal". Com visto, tais ideias não parecem de acordo com a proposta da Economia Política do Poder.

¹⁶ Em especial quanto às ideias oriundas da teoria crítica. Vale ressaltar que teoria crítica é diferente de crítica teórica.

técnicas administrativas, direcionando os administradores para novos rumos - os quais, para o grande público, são tidos por vezes como nebulosos e ameaçadores.

Considerações finais

Neste artigo procuramos discutir o controle por meio de duas diferentes perspectivas de análise. Dessa forma, o termo foi definido, antes de tudo, de acordo com autores próximos à área organizacional, na qual a discussão sobre controle o coloca como uma ferramenta gerencial ou como parte de um corpo organizacional responsável por garantir a coordenação e integração dos indivíduos e o aprimoramento da organização diante do ambiente. O controle é visto como uma variável operatória que tem por objetivo garantir e aperfeiçoar o funcionamento do sistema organizacional; portanto como um instrumento de coordenação ou ajustamento. Da segunda perspectiva, o controle é tido como aquilo que – por meio da opressão, do recalcamento e da alienação — assegura a dominação e a manutenção das relações de poder. Todavia, como já foi defendido, pouca ênfase tem sido dada, nas teorias organizacionais, à segunda perspectiva. A nosso ver, isso ocorre devido ao caráter dominante do funcionalismo nas teorias administrativas. Não queremos aqui tirar os méritos desse paradigma, mas não podemos deixar de apontar para o caráter dominante e pretensioso que alguns teóricos têm atribuído a esse ponto de vista.

Portanto, as teorias de cunho crítico têm sido secundarizadas nos Estudos Organizacionais. Por conta disso, acreditamos que estes, como uma tendência geral, vêm se tornando meros reprodutores de técnicas gerencialistas, prescindindo de reflexões de cunho filosófico-sociológico pertinentes a essa área do saber. Nesse sentido, técnicas são criadas sem que se permita o questionamento sobre sua utilidade e o(s) grupo(s) que delas se beneficiará (beneficiarão) e que a elas terá (terão) acesso. A Economia Política do Poder surge, então, como uma resposta a esse paradigma e vem mostrar-nos que uma reflexão em nível sociológico-crítico, além de pertinente, faz-se necessária, visto que, a nosso ver, o questionamento acerca das funções a serem desempenhadas pelas técnicas e instrumentos administrativos deve, preferivelmente, preceder a sua criação.

Referências

- BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heineman, 1979.
- CHANLAT, J.; SÈGUIN, F. **L'analyse des organisations**: une anthologie sociologique. Montreal: Gaëtan Morin, 1987. 33-36 p.
- COVALESKI, M. A. et al. The calculated and the avowed: techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 43, p. 293-327, June 1998.
- DAVEL, E.; ALCADIPANI, R. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 4, p. 72-85, out./nov. 2003.
- DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.
- DURKHEIM. **Da divisão social do trabalho**. São Paulo: Abril Cultural, 1978. 1-70 p. (Coleção Os Pensadores).
- ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1967.

- EVANGELISTA, J. E. **Crise do marxismo e irracionalismo pós-moderno**. São Paulo: Cortez, 1997.
- FARIA, J. H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985.
- _____. **Economia política do poder: as práticas do controle nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2004a.
- _____. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração**. Curitiba: Juruá, 2004b.
- _____. **Economia política do poder: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais**. Curitiba: Juruá, 2004c.
- FOUCAULT, M. **Vigar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.
- HATCH, M. J. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives**. New York: Oxford University Press, 1997.
- JERMIER, J. M. Introduction: critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 43, p. 235-256, June, 1998.
- MALINOWISK, B.K. **Argonautas do Pacífico ocidental**: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo: Abril Cultural, 1978. (Coleção Os Pensadores).
- MARX, K. **O Capital**: crítica da economia política. São Paulo: Editora Nova Cultural. 1996. v. 1. (Coleção Os Economistas).
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOTTA, F. C. P. Controle social nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 19, n. 3, p. 11-25, jul./set. 1979.
- _____. O autonomismo e a questão da organização. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 57-66, jul./set. 1986.
- OAKES, L. S.; TOWNLEY, B.; COOPER, D. J. Business planning as pedagogy: language and control in a changing institutional field. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 43, p. 257-292, June, 1998.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e prática. São Paulo: Atlas, 2003.
- PARSONS, T. **Sociedades**: perspectivas evolutivas e comparativas. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1969.
- RADCLIFFE-BROWN, A. R. **Estrutura e função na sociedade primitiva**. Petrópolis: Vozes, 1973.
- SERVA, M., JAIME JÚNIOR, P. Observação participante e pesquisa em administração, uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 64-79, maio/jun. 1995.
- SEWELL, G. The discipline of teams: the control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 43, p. 397-428, June, 1998.
- SILVA, R. C. Mudança no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total — o caso da Siderúrgica Rio-grandense. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000. CD-ROM.
- _____; ALCADIPANI, R. "Manda quem pode, obedece quem tem juízo" — a consolidação da disciplina através da participação na Siderúrgica Rio-Grandense. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27, 2003, Atibaia, SP. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. CD-ROM.
- TANNENBAUM, A. S. **O controle nas organizações** Petrópolis: Vozes, 1975.

WARHURST, C. Recognizing the possible: the organization and control of a socialist labor process. **Administrative Science Quarterly**, v. 43, n. 2, p. 470-497, 1998.

WOOD, E. M. O que é a agenda "pós-modern a". In: _____.; FOSTER, J. B. (Org.). **Em defesa da história: marxismo e pós-modernismo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999. 7-22 p.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J. ; PARNEL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.