

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**DISSERTAÇÃO**

**FORMAS EMERGENTES DE CONTROLE  
ORGANIZACIONAL E A QUESTÃO DA  
MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE EM  
ORGANIZAÇÕES**

**ANDREA VALÉRIA STEIL**

**FLORIANÓPOLIS, SETEMBRO DE 1996.**

**FORMAS EMERGENTES DE CONTROLE ORGANIZACIONAL E  
A QUESTÃO DA MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE EM  
ORGANIZAÇÕES**

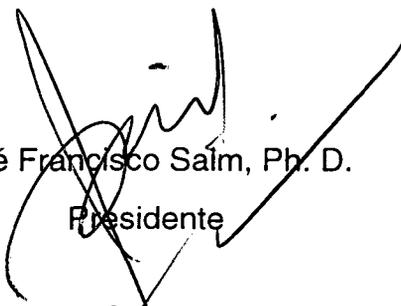
**ANDREA VALÉRIA STEIL**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de **Mestre em Administração** (Área de Concentração: Organizações e Gestão), e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

  
Prof. Nelson Colossi, Ph. D.

Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora integrada pelos professores:

  
José Francisco Saím, Ph. D.  
Presidente

  
Ricardo Miranda Barcia, Ph. D.  
Membro

  
Eloise Helena Livramento Dellagnelo, Ma.  
Membro

## SUMÁRIO

<b>AGRADECIMENTOS</b> .....	<b>V</b>
<b>RESUMO</b> .....	<b>VI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>LISTA DE FIGURAS</b> .....	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	<b>IX</b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b>X</b>
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
OBJETIVOS DE PESQUISA .....	7
JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....	8
<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA</b> .....	<b>9</b>
MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	9
MODERNIDADE E ORGANIZAÇÕES MODERNAS .....	25
<i>Em Busca de Flexibilidade</i> .....	33
DE ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS A ORGANIZAÇÕES PÓS-MODERNAS .....	37
CONTROLE ORGANIZACIONAL .....	52
<i>Controle Burocrático</i> .....	62
<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>69</b>
HIPÓTESE DE PESQUISA .....	69
DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	70
CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	74
DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	75
<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>76</b>
COLETA E ANÁLISE DOS DADOS .....	76
PESQUISAS TEÓRICO-EMPÍRICAS X PESQUISAS DE NATUREZA APENAS TEÓRICA... 78	
ANÁLISE TEÓRICA DAS FORMAS EMERGENTES DE CONTROLE ORGANIZACIONAL E A QUESTÃO DA MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE EM ORGANIZAÇÕES .....	83
<i>Centralização e Diferenciação Hierárquica</i> .....	90
<i>Formalização</i> .....	94
<i>Diferenciação Horizontal</i> .....	100
<i>Legitimidade</i> .....	101
ANÁLISE DAS BASES TEÓRICAS DO ARTIGO TEÓRICO-EMPÍRICO SOBRE FORMAS EMERGENTES DE CONTROLE ORGANIZACIONAL .....	104

<i>Centralização</i> .....	108
<i>Diferenciação, formalização, e legitimidade</i> .....	110
<b>CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....	<b>112</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>117</b>

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus pais, que nutriram com amor meu desejo pela busca do conhecimento.

Ao Roberto, que com seu carinho e incentivo tornou mais significativo o alcance dos meus objetivos pessoais e profissionais.

Ao professor José Francisco Salm, pelo profissionalismo e crédito depositado em minha pessoa.

Ao professor Ricardo Barcia, pela viabilização da realização das disciplinas na University of South Florida.

À Eloise, cujo apoio e feedback foram decisórios na elaboração final deste documento.

Aos professores Walter Nord e Richard Nixon, cuja convivência e trabalhos conjuntos resultaram em um crescimento profissional inestimável.

Às amigas Neonice, Beth, Adriane e Mariana pelo convívio, incentivo e lições de vida.

Aos demais colegas, amigos, professores e funcionários do curso de Pós-Graduação em Administração.

Ao CNPq pelo auxílio financeiro.

## RESUMO

A forma organizacional tem emergido como uma variável estratégica para as organizações, considerando-se a incerteza e turbulência ambiental atual. A forma organizacional consiste nas características estruturais, especialmente centralização, formalização, diferenciação e legitimidade, que podem ser compreendidas como os meios formais através dos quais as organizações buscam alcançar o controle sobre a força de trabalho e garantir a previsibilidade organizacional. Neste sentido, a forma organizacional constitui-se em uma estrutura de controle.

A literatura organizacional e administrativa tem sistematicamente anunciado a emergência de formas organizacionais fundamentalmente diferentes das organizações modernas. As características das formas emergentes de organização citadas na literatura são: acentuada diminuição da diferenciação hierárquica, des-diferenciação de funções, formalização mínima, inexistência de controles, etc. Organizações com estas características, diz a literatura, deveriam ser denominadas *pós-modernas*, assumindo-se uma ruptura com o desenho organizacional burocrático que tipifica a modernidade.

Esta dissertação propôs-se a contribuir neste debate sobre formas emergentes de controle organizacional e a questão da permanência ou transcendência do paradigma modernista das formas organizacionais. Com este objetivo, analisou-se as bases teóricas e evidências empíricas das ditas organizações pós-modernas, tendo-se como base artigos teóricos e teórico-empíricos sobre formas emergentes de controle organizacional. Utilizou-se o método comparativo de análise e a abordagem qualitativa, especialmente a análise documental. Considerando-se este escopo de análise, chegou-se à conclusão de que a burocracia permanece o modelo de dominação básico nas organizações. As formas emergentes e ditas "pós-modernas" de controle organizacional baseiam-se em premissas burocráticas e constituem-se em estratégias sofisticadas com vistas à maior eficiência e previsibilidade organizacional.

## ABSTRACT

Organizational form has emerged as a strategic variable to organizations in the current uncertain and turbulent environment. Organizational form consists of structural variables, specially centralization, formalization, differentiation, and legitimacy. These variables can be seen as formal means through which organizations attempt to control the workforce and ensure organizational previsibility. In this sense, organizational form is a control structure.

Organizational and administrative literature has systematically announced the emergence of organizational forms that are suppose to be fundamentally different from modern organizations. According to the literature, the characteristics of the emergent forms of organizations are: a remarkable decrease of the hierarchical differentiation, de-differentiation of functions, minimum formalization, no control, etc. Organizations with these characteristics, says the literature, should be denominated postmodern, assuming a rupture with the bureaucratic organizational design that typifies modernity.

This dissertation aimed to contribute to this debate on emergent forms of organizational control and the matter of persistence or transcendence of the paradigm of the modernist organizational form. With this objective, theoretical basis and empirical evidence of the so called postmodern organizations were analyzed. Theoretical and theoretical-empirical papers about emergent forms of organizational control were the basis of the research and were analyzed utilizing the comparative method of analysis and the qualitative documental analysis. Considering this scope of analysis, it was possible to conclude that bureaucracy remains as the basic model of domination to organizations. The emergent and so called postmodern forms of organizational control are based upon bureaucratic premises and constitute sophisticated strategies intended to increase organizational efficiency and previsibility.

## **LISTA DE FIGURAS**

1 - Organizações Como Paradigmas

2 - Mudança Organizacional Como Mudança de Paradigma

## LISTA DE QUADROS

- 1 - Pós-modernismo como Época e Epistemologia
- 2 - Atributos de Organizações Pós-Industriais Efetivas
- 3 - Mudança Revolucionária na Estrutura das Organizações
- 4 - Dimensões Organizacionais da Modernidade e Pós-modernidade
- 5 - Dimensões e Características do Controle Organizacional
- 6 - Controles Organizacionais “Modernos” e “Pós-Modernos”, e Suas Relações Com as Variáveis Estruturais

## LISTA DE TABELAS

- 1 - Revistas Pesquisadas, Com a Identificação da Quantidade de Números Faltantes, no Período de Interesse
- 2 - Artigos Que Abordam Teoricamente as Formas Emergentes de Controle Organizacional e a Questão da Modernidade e Pós-Modernidade em Termos Ontológicos
- 3 - Frequência Absoluta e Porcentagem de Pesquisas Teórico-Empíricas e Teóricas Sobre Formas Emergentes de Controle Organizacional e Sobre a Questão da Modernidade e Pós-Modernidade em Termos Ontológicos
- 4 - Artigos Que Abordam De Forma Teórico-empírica as Formas Emergentes de Controle Organizacional

## INTRODUÇÃO

O estudo da mudança e descontinuidade estrutural nas organizações intensificou-se grandemente a partir das últimas décadas. Este período tem sido caracterizado por um discurso que fortemente enfatiza a descontinuidade teórica e estrutural das organizações. Tanto em termos das construções intelectuais através das quais as organizações são analisadas como em relação às novas formas institucionais que estão emergindo, o tema da descontinuidade tem sido considerado um novo paradigma que quebra com o passado e sua descendência intelectual acumulada (Reed, 1993).

Neste cenário, a forma organizacional tem emergido como uma nova variável estratégica para organizações operando em ambientes considerados incertos e turbulentos (Fulk & DeSanctis, 1995; Daft & Lewin, 1993; Burrell, 1992). A forma organizacional consiste das características estruturais ou padrões utilizados por um grande número de organizações (McKelvey apud Fulk & DeSanctis, 1995; Heydebrand, 1989).

Lewin e Stephens (1993) referem que as alterações fundamentais na natureza das formas organizacionais estão emergindo em resposta a mudanças de tamanha magnitude não vistas desde a revolução industrial e a conseqüente emergência da burocracia. Greenwood e Hinings (1987), enfatizando a importância deste tema, sugerem que o estudo da mudança e transformação organizacional é o desafio contemporâneo da análise organizacional. Champlin e Olson (1994), analisando as metáforas do período pós-industrial, concluem que a palavra mais usada e abusada dos anos 90 tem sido "mudança".

O fato de que mudanças significantivas têm ocorrido no mundo do trabalho parece ser incontenstável na literatura organizacional (Whitaker,

1992; Mitroff, 1987). O mundo está vivenciando um período de mudanças qualitativa e quantitativamente diferentes das mudanças típicas do resto do século XX (Pahl, 1988). Estas mudanças em evidência estão redefinindo ambientes e forçando organizações em quase todos os setores da economia a reexaminarem seus desenhos (Daft e Lewin, 1993; Kreiner, 1992).

*Empowerment, downsizing, reengenharia, TQM, times, desintegração vertical, networking, organizações virtuais, subcontratações, terceirização, etc,* constituem o novo léxico das formas organizacionais emergentes.

Hirst e Zeitlin (1991) e Whitaker (1992) referem que existe na literatura organizacional grande controvérsia com relação à como caracterizar estas mudanças. Duas questões correlatas emergem desta discussão. A primeira analisa se de fato está-se testemunhando uma transformação fundamental nas estruturas institucionais e na organização do trabalho. A segunda, com talvez maiores implicações para a teoria das organizações, é a de como as mudanças que estão ocorrendo serão interpretadas ou teorizadas.

Várias perspectivas têm sido utilizadas para interpretar estas transformações no cenário organizacional (Daft & Lewin, 1990): ① perspectivas que enfatizam a centralidade da escolha através de conceitos como decisões estratégicas, crenças centrais, ideologias, cultura, poder e liderança (Greenwood & Hinings, 1987); ② adaptação (teoria contingencial, teoria da dependência de recursos) e ③ teorias ecológicas (Hannan & Freedman, 1977). Conceitos como ④ especialização flexível, ⑤ pós-fordismo, ⑥ teoria da regulação e ⑦ pós-modernismo (Clegg, 1990) também estão sendo base para análise destas mudanças organizacionais.

A incursão da perspectiva da pós-modernidade tem sido considerada o exemplo mais óbvio da “celebração da descontinuidade” na teoria organizacional (Reed, 1993).

Analisando este cenário, Hughes (1993) sugere que a teorização sobre organizações está experienciando um período de desordem e perplexidade, que pode ser percebido como uma excitante pluralidade de posições discordantes. Muito embora se observe a busca por uma integridade conceitual que suporte estas novas contribuições ao estudo das organizações, esta busca tem ainda um grande caminho a percorrer a fim de resolver as divergências entre os diferentes discursos que permeiam a área. Uma das diferenças mais significativas originou-se dos chamados projetos modernista e pós-modernista que surgiram na teoria organizacional no final dos anos oitenta. Estas duas posições permanecem em aberto e têm recebido constante atenção dos teóricos organizacionais.

Para que se possa desenvolver a hipótese de organizações pós-modernas, faz-se necessário uma incursão teórica no campo da modernidade e das organizações modernas.

Apesar das várias definições referentes à modernidade, o uso contemporâneo do termo equaciona a emergência do período moderno com a Renascença e a filosofia do Iluminismo. Neste contexto, a modernidade é especificada com relação à antigüidade (Parker, 1992; Featherstone, 1988; Cooper & Burrell, 1988).

A teoria das organizações desenvolveu-se a partir do pensamento racional pós-iluminista, sendo uma criação da modernidade (Lewin & Stephens, 1993; Clegg, 1990). Neste contexto, a burocracia estabeleceu-se como o meio de transformar a ação social em ação racionalmente organizada (Barker, 1993). Por conseguinte, as organizações burocráticas são consideradas sistemas de administração que tendem à racionalidade integral (Weber apud Lapassade, 1983).

As práticas organizacionais modernas são representadas arquetipicamente pelo tipo ideal de burocracia desenvolvido por Max Weber. Organizações modernas ou burocráticas são, em conseqüência, aquelas

cuja estrutura e processos refletem de forma mais ou menos harmoniosa as dimensões burocráticas weberianas (Clegg, 1990).

Weber verificou que nas organizações, ou instrumentos racionais de transformação, a racionalidade significava disciplina, que causava privação. Esta disciplina seria reforçada de tal forma a manter o ambiente estável e garantir a previsibilidade. Com este objetivo que a **burocracia weberiana foi idealizada como um poderoso sistema racional-legal de controle**, recipiente básico da racionalidade formal (McNeil, 1978). O controle do processo de trabalho tem sido considerado o objeto teórico básico de análise da sociologia das organizações (Clegg & Dunkerley, 1980). Salaman (1978) também considera que as organizações devem ser analisadas como estruturas de controle. Ranson, Hinings e Greenwood (1980), citando Weber, referem que as dimensões estruturais possuem o objetivo explícito de alcançar o controle da performance organizacional de forma cada vez mais predizível e calculável.

Após esta breve incursão no campo das chamadas organizações modernas, pode-se apresentar as duas principais tendências teóricas que se propõem a analisar as formas emergentes de organização enquanto estruturas de controle.

Uma enfatiza que as atuais tendências empíricas das formas de controle organizacional diferem do clássico modelo organizacional. Neste sentido, ao invés de serem compreendidas como modernas, estas novas configurações organizacionais podem ser melhor descritas como pós-modernas, enfatizando-se as diferenças do modelo clássico, modernista e burocrático de organização.

A outra tendência teórica argumenta que as novas configurações do controle organizacional não diferem das condições implícitas no modelo weberiano. De acordo com Robbins (1983), o sistema pós-burocrático não é nada mais do que o modelo weberiano com várias modificações sofisticadas.

Os defensores desta última perspectiva diferem em relação ao foco e extensão de suas análises. Entretanto, todos parecem rejeitar a idéia de que as novas transformações organizacionais podem ser compreendidas como uma mudança da forma modernista para um movimento em direção às formas pós-modernas de organização.

O presente debate sobre a interpretação das emergentes formas de controle organizacional busca conhecer o contemporâneo, de avançar a compreensão do fenômeno organizacional em suas presentes transformações. A sociologia se desenvolveu como um grupo de respostas à emergência da modernidade cultural e social. Se as sociedades avançadas estão transcendendo a modernidade, a sociologia enquanto área de conhecimento começa a expor novas questões e desafios.

A importância fundamental da análise das formas de controle organizacional emergentes e a questão da modernidade e pós-modernidade reside no fato de que o modelo burocrático configura-se a estrutura modernista dominante de controle organizacional (Barker, 1993; Burrell, 1992). Uma vez que o sistema racional legal de controle burocrático está sedimentado arquetipicamente na estrutura organizacional das organizações modernas, acredita-se que o debate sobre possíveis novas formas de controle organizacional levantam questões fundamentais para a teoria das organizações.

Com relação a este momento vivenciado pela teoria das organizações, Daft e Lewin (1993, 1990) referem que uma maior compreensão da passagem das organizações a um novo paradigma requer profundo conhecimento do fenômeno e o desejo de trabalhar com conceitos divergentes e competitivos, e a disposição para alistar-se no campo de batalhas da ciência (Jermier & Clegg, 1994).

Tendo como inspiração este debate sobre a natureza das formas de controle organizacional emergentes e a questão da modernidade e pós-

modernidade, este estudo propõe-se a analisar o seguinte problema de pesquisa:

***"A configuração das formas de controle organizacional emergentes publicadas em estudos teóricos e teórico-empíricos nos principais periódicos sobre estudos organizacionais do Brasil e do mundo entre 1988 a 1995 revelam uma ruptura com o desenho organizacional que tipifica a era moderna?"***

## **OBJETIVOS DE PESQUISA**

O objetivo geral deste estudo consiste em verificar se as formas de controle organizacional emergentes revelam uma ruptura com o desenho organizacional que tipifica a modernidade. Em termos específicos, espera-se alcançar os seguintes objetivos:

- identificar as formas de controle organizacional emergentes nas organizações através do levantamento de pesquisas teóricas e teórico-empíricas publicadas nos principais periódicos sobre estudos organizacionais do Brasil e do mundo entre 1988 a 1995;
- analisar as bases teóricas destas formas emergentes de controle organizacional;
- verificar se estas formas emergentes de controle organizacional configuram-se em uma ruptura com as condições implícitas do desenho organizacional moderno (clássico ou burocrático).

## **JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA**

Tanto os esquemas de referências teóricas e as formas institucionais que identificam coerentemente a teoria organizacional e a caracterizam como um específico campo de estudo, têm experienciado transformações fundamentais (Reed, 1991). O controle, enquanto pedra angular da teoria das organizações, tem recebido atenção especial. Um número significativo de autores têm começado a questionar as premissas básicas desta variável organizacional, levantando importantes questões sobre possíveis novas formas de controle organizacional (ASQ call for papers, 1995).

Enquanto existe grande discussão teórica sobre estas novas configurações organizacionais, menor atenção tem sido dada à análise teórico-empírica da existência ou não de uma tendência mundial rumo às formas organizacionais pós-modernas.

Explorando os aspectos teóricos e empíricos das chamadas novas formas organizacionais, este estudo pretende contribuir para o desenvolvimento da teoria organizacional neste momento em que vários autores postulam uma redefinição conceitual na teorização sobre organizações (Smircich et al., 1992).

A documentação e análise das chamadas formas organizacionais emergentes possuem implicações diretas para os atores organizacionais. Parte-se da assertiva bem estabelecida na qual novos conhecimentos teóricos podem ser utilizados para o aumento da performance organizacional. O desenvolvimento de estratégias para ambientes hipercompetitivos e turbulentos como os vivenciados atualmente também só pode ser efetivado dentro dos limites da compreensão das formas organizacionais emergentes. E esta compreensão, por conseguinte, só pode ser alcançada através da análise sistemática das variáveis organizacionais que caracterizam a forma organizacional.

## **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA**

A fundamentação teórico-empírica tem o objetivo de rastrear a produção científica relevante à problemática em estudo. O objetivo principal desta etapa é o de fornecer uma base sólida de conhecimentos para subsidiar a análise dos dados da pesquisa em questão.

Considerando-se este objetivo, a fundamentação teórico-empírica englobou os seguintes temas: mudança organizacional, modernidade e organizações modernas, flexibilização organizacional, pós-modernidade e organizações pós-modernas, e, finalmente, controle organizacional.

### ***MUDANÇA ORGANIZACIONAL***

A necessidade de compreender os processos de mudança organizacional tem se tornado crítica, uma vez que dramáticas alterações na tecnologia, economia, sociedade e política estão reconfigurando a dinâmica ambiental (Eilon, 1993; Gersick, 1991).

O tópico da mudança configura-se hoje uma sub-disciplina da teoria organizacional. Conceitos e perspectivas à mudança organizacional permeiam virtualmente todos os aspectos do comportamento e análise organizacional. A essência da teoria administrativa tornou-se a de estabelecer alguma racionalidade ou predictabilidade no caos que aparentemente caracteriza o processo de mudança organizacional (Wilson, 1992).

Os processos de mudança são, de maneira geral, perversos e paradoxais, como já observou Heráclitus. No momento em que se busca a clarificação das regras da mudança através da especificação de suas principais dimensões e campos de operação, o fenômeno em si já se alterou. Tornou-se axiomático analisar o ambiente organizacional atual como em estado de fluxo, caótico e turbulento (Burrell, 1992). Crook, Pakulski e

Waters (1992:220) expressam esta abordagem à mudança no campo da sociologia:

*Sociology is no more immune than any other discourse from a certain flat-footed awkwardness in the presence of change. Indeed, the image of lumbering social scientists attempting to capture change in traps fashioned from fourfold typologies or social surveys is the butt of many a parody. Nevertheless, the attempt has to be made, not least because of the manifest centrality of the experience and prospect of change in public discourses. If sociology at the threshold of the twenty-first century gives up thinking about change it might as well give up more generally, diminishing into a footnote in the history of ideas to be discussed in the same breath as, say, phrenology or the rational dress movement.*

Huber e Glick (1993) referem que a tentativa de prever o futuro através da observação de eventos correntes pode configurar-se em uma tarefa enganosa. Os autores sugerem que sistemas como pessoas e organizações, quando deparados com ambientes em mudança, engajam-se em um comportamento exploratório e de teste, onde muitas alternativas comportamentais são exploradas. No atual ambiente, as organizações estão experimentando muitas estratégias, estruturas, tecnologias e práticas alternativas. Qual destas irão sobreviver é difícil de prever. Neste sentido, a previsão de condições futuras de longo prazo tendo-se como base eventos correntes ou tendências de transição podem resultar em várias suposições falsas.

Bikson (1994) sugere que todas as prescrições sobre formas organizacionais futuras devem ser vistas com ceticismo. Ao contrário, os teóricos organizacionais deveriam dispendir mais esforços à compreensão da mudança como um processo indelével nas organizações.

Uma das perspectivas ao estudo da mudança organizacional baseia-se na análise do progresso científico realizada por Kuhn. Kuhn (1970) argumentou que a evolução das teorias científicas é marcada por mudanças revolucionárias, em decorrência das quais a configuração total das atividades científicas e visões de mundo são alteradas. À mudança nas atividades científicas segue-se um longo período no qual as teorias científicas dominantes não são intensamente questionadas, até um novo período de mudança revolucionária (Simsek & Louis, 1994).

A partir do final da década de setenta, vários pesquisadores se interessaram em traduzir esta perspectiva em teorias da mudança organizacional (Sheldom, 1980 apud Simsek e Louis, 1994; Mohrman & Lawler, 1985; Brown, 1978; Pfeffer, 1982; Imershin, 1977). Simsek e Louis (1994), por exemplo, desenvolveram um modelo metodológico de organizações como paradigmas e mudança organizacional como mudança de paradigma.

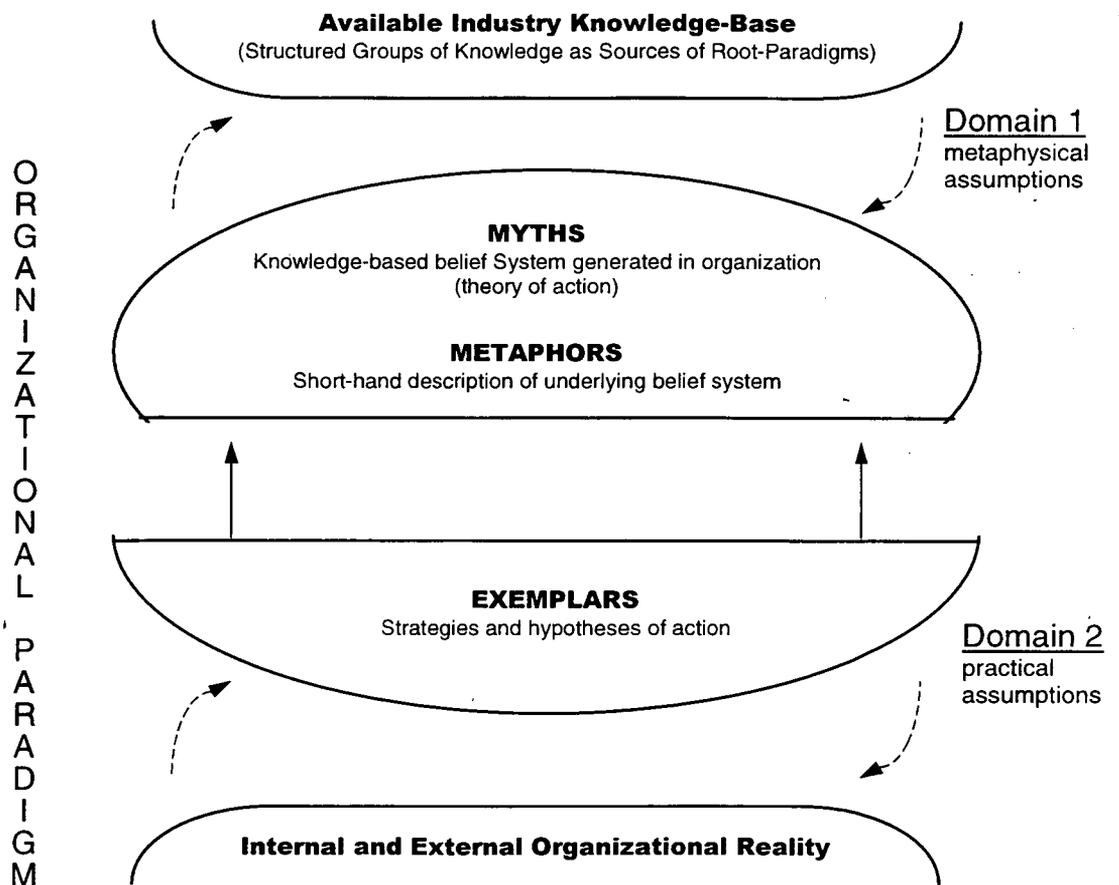


Figura 01 - Organizações como Paradigmas. Simsek e Louis, 1994:673.

Figura 1 representa o modelo de organizações como paradigmas. *Background assumptions* configura-se uma forma particular de olhar o mundo, e constitui-se elemento básico do modelo. Estas suposições

compreendem a dimensão abstrata e geralmente tácita dos paradigmas organizacionais definida como mitos. Mitos são as formas de coletar de forma seletiva e integrar conhecimento, os quais delineiam o sistema de credo nas organizações. São chamados mitos porque estes credos geralmente tornam-se fenômenos míticos extremamente resistentes à mudança.

Metáforas são descrições econômicas de um particular sistema de credo ou mito. Configuram-se formas expressivas facilitadoras da comunicação, uma vez que ajudam na compreensão das suposições tácitas de um sistema de credo. Metáforas descrevem as principais características de um grupo complexo de variáveis em uma forma simples, mas provêm apenas uma parte do cenário global. As estratégias que guiam as ações organizacionais derivam basicamente das metáforas.

A parte inferior da figura identifica as realidades organizacionais específicas, às quais os princípios do paradigma são aplicados. A parte superior da figura representa o corpo de conhecimentos construídos (científicos ou não), compartilhado por várias organizações em uma indústria.

Entre o domínio superior e inferior da figura, a organização atua sua realidade particular, basicamente através da interação social e compartilhamento de experiências. Em cada época específica, uma visão de mundo dominante direciona as atividades organizacionais. Este esquema de referências ou paradigma é definido por um sistema de credo básico, abstrato e tácito, e por estratégias que são concretas e observáveis.

O modelo dinâmico da mudança organizacional como mudança de paradigma desenvolvido por Simsek e Louis (1994) está representado na figura 2.

Este modelo considera as características da perspectiva de mudança de Kuhn e as vicissitudes da vida organizacional. O modelo é composto por

cinco fases consecutivas: normalidade, confrontamento de anormalidades, crise, seleção e normalidade renovada.

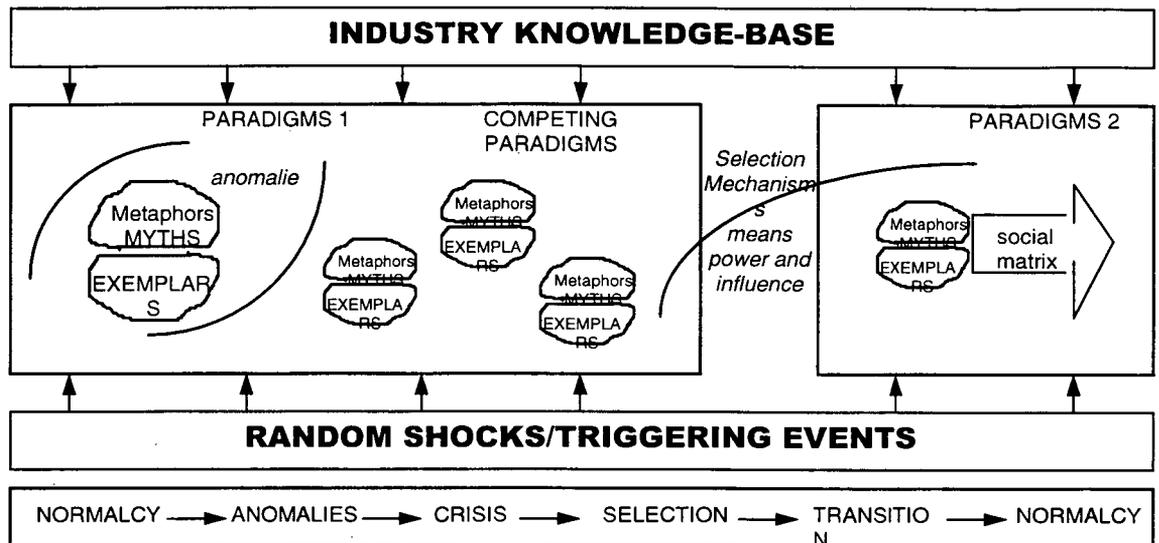


Figura 2 - Mudança Organizacional como Mudança de Paradigma. Simsek e Luis, 1994:675.

O período de normalidade é caracterizado por atividades organizacionais adaptativas. Considera-se que um paradigma adquiriu dominância na determinação das atividades organizacionais e impôs um grupo de conhecimento organizacional tácito como referência a estas atividades.

Problemas que causam incerteza à organização por um longo período podem ser percebidos como anomalias. Neste sentido, a descoberta de anomalias configura-se uma questão de percepção das elites organizacionais.

Se a organização experencia anomalias por um longo período, estas podem catalizar um período de crise no qual o paradigma organizacional vigente é questionado, e novas alternativas florescem.

Os possíveis novos paradigmas que surgiram no período de crise competem entre si pela posição de novo paradigma dominante. A seleção de um paradigma sobre outros dá-se em função do acesso ao poder e influência.

Entusiasmo ocorre quando um novo paradigma torna-se dominante na organização. De acordo com Simsek e Louis (1994:676),

*This coincides with the establishment of new power relations and the appearance of new actors on stage. Instability characterizes the initial policy formation period of the new paradigm, in which new organizational structures, procedures and systems are initiated... Under new sets of metaphors, myths, models, and exemplars another paradigm continues to extend within the organization.*

Após testarem o modelo da mudança organizacional como mudança de paradigma em uma universidade americana, Simsek e Louis (1994) concluem que mudanças revolucionárias em organizações sociais não ocorrem rapidamente e incorporam elementos do paradigma antigo, ao invés de rejeitá-los. Os autores também sugerem que uma revolução paradigmática só pode ser interpretada como tal depois de ter ocorrido, porque, "diferentemente de uma revolução política (onde a descontinuidade é visível desde o princípio), o início e o fim de uma mudança de paradigma são mais difíceis de identificar" (p. 688).

Ford e Backoff (1988) enfatizam a importância dos paradoxos na compreensão da mudança organizacional. Paradoxo, para os autores, é algo construído pelos indivíduos quando tendências em oposição adquirem proximidade através da reflexão e interação. Os paradoxos são importantes porque eles refletem as tensões subjacentes que geram e energizam a mudança organizacional.

Organizações são inerentemente paradoxais. As distinções entre as ações organizacionais configuram-se tendências em oposição, como por exemplo: diferenciação e integração; coletividade e individualidade; estabilidade e mudança; uniformidade e complexidade; e manutenção ou criação de novas estruturas. Estas tendências oposicionais freqüentemente se manifestam como paradoxos, exercendo tensões para mudança. Dentro

deste contexto, é através do interjogo de tendências paradoxais que as transformações organizacionais ocorrem.

Van de Ven (apud Ford & Backoff, 1988), ao analisar os recentes desenvolvimentos na teoria das organizações e literatura administrativa em geral, identificou uma série de tendências paradoxais. Estas incluem indivíduos almejando controle ao buscarem independência, busca de unicidade através da distinção, flexibilidade através da estrutura, centralização através da descentralização, exclusão através do envolvimento, e ordem através da flutuação. O autor verificou também que, apesar da existência destes pólos oposicionais das teorias organizacionais e gerencialistas, estas não procuram explicá-los, mas eliminá-los, através do não reconhecimento de um dos seus valores ou posições opostas.

A compreensão da vida organizacional como paradoxal desvia a ênfase do conceito de organizações como sistemas estáticos lidando com flutuações ambientais, para o entendimento de organizações como sistemas dinâmicos que possuem as sementes da mudança em si próprias.

Greenwood e Hinings (1993) sugerem que os esforços dos teóricos organizacionais para compreender a relevância de desenhos organizacionais alternativos e a dinâmica de sua evolução podem estar entrando em uma nova fase. Seguindo uma perspectiva similar, Kikulis, Slack e Hinings (1995) referem que as perspectivas mais recentes ao estudo da mudança em organizações têm ido além da análise da estrutura e intensificado o estudo do papel dos valores na definição da maneira através da qual as organizações mudam. O princípio subjacente a estas novas perspectivas sugere que é a coerência entre os elementos do desenho estrutural e os valores institucionais que formam a base para a compreensão da variedade nos desenhos organizacionais e padrões de mudança organizacional.

Um conceito que departe da idéia de cultura e enfatiza a noção dos valores e crenças na compreensão da mudança organizacional é o de arquétipo. Um arquétipo é um grupo de estruturas e sistemas que reflete de

forma consistente e suporta um esquema interpretativo (Kikulis, Slack & Hinings, 1995; Greenwood & Hinings, 1993; Hinings & Greenwood, 1988). Kikulis, Slack e Hinings (1995) sugerem que desenhos arquetípicos configuram-se uma base conceitual para a compreensão da mudança organizacional. Como Hinings e Greenwood (1988:23) enfatizaram, "compreender a mudança requer o exame de quão distante uma particular organização está movendo-se de um desenho arquetípico para outro, e até que ponto seu desenho atual é coerente".

Uma vez que a base formadora dos arquétipos é a noção de valores, a mudança nos desenhos organizacionais arquetípicos não é freqüente. Ranson et al. (apud Kikulis, Slack & Hinings, 1995) sugerem que os arranjos estruturais e os valores e crenças que os sustentam, são fenômenos constituídos e constitutivos. Este aspecto de construção da realidade organizacional suporta o pressuposto no qual um consenso extensivo pode reforçar o status quo e a resistência à mudança.

Dentro deste ponto de vista, as organizações são caracterizadas pela convergência e inércia, permanecendo com os pressupostos do arquétipo existente. Conseqüentemente, mudanças radicais ou paradigmáticas são extremamente incomuns nas organizações.

*These ideas about the importance of meanings and values on the one hand, and the associated rarity of framebreaking change on the other hand, are reflected in other literature and concepts. The whole concern with culture in the 1980s related to the difficulties of organizational change because of commitments to pre-existing beliefs, values, structures and systems (Barley, 1983; Meyerson and Martin, 1987; Schein, 1985). Also, Child and Smith (1987) and Pettigrew and Whipp (1991) emphasize the importance of continuity in the life of organizations as something that embodies pre-existing organization (Kikulis, Slack & Hinings, 1995:70).*

Estas mais recentes formas de investigar o fenômeno da mudança organizacional comprometem-se com uma crítica à visão de estruturas e sistemas como entidades despojadas de valores. Esta interpretação é corroborada por estudos realizados por Barley (1983), Bartunek (1984) e Clegg (1975), que "afirmam que estruturas e sistemas são interconectados com as intenções, aspirações e propósitos, que refletem os valores e

crenças de membros-chave da organização” (Kikulis, Slack & Hinings, 1995:69).

Burrell (1992) sugere que se uma análise mais aprofundada dos processos de mudança for realizada, elucida-se o fato de que estes estão inseridos em uma concepção de temporalidade, concepção esta geralmente negligenciada nas teorias e análises organizacionais.

O tempo pode ser concebido como uma linha reta, ou circular, ou ainda, espiral em forma. Os artefatos e eventos humanos ocorridos em determinado tempo acabam por assumir um delineamento que reflete uma das formas de conceber o tempo. É através da inscrição neste contexto conceitual que as chamadas formas organizacionais emergentes podem ser compreendidas como progressivas, lineares, totalmente novas e inovadoras; ou repetitivas, cíclicas, enraizadas historicamente; ou ambas; ou ainda não tendo relação com nenhuma das duas perspectivas (Burrell, 1992).

De acordo com a análise de Burrell (1992), a concepção linear do tempo domina a teorização sobre organizações, a qual tem sido equacionada com o projeto modernista. As noções lineares do tempo, conseqüentemente, são freqüentemente associadas com progresso, onde o que é contemporâneo é considerado mais desenvolvido do que os seus antecessores. Os pressupostos do progresso baseiam-se em uma visão otimista do Iluminismo e na crença de que o gerenciamento racionalista da mudança é possível.

Na teoria das organizações, o progresso das formas organizacionais tem sido compreendido dentro de uma perspectiva evolucionária. Suas origens são geralmente associadas com os guildos, evoluindo para a subcontração empreendedora, e, finalmente, para as pirâmides burocráticas weberianas. Em termos mais contemporâneos, os autores têm assinalado a progressão para o 'sloanismo' e a forma "M"; passando na década de setenta para a forma matricial; e, finalmente, para a organização flexível (Burrell, 1992).

A questão da progressão linear pode ser compreendida de formas ainda diferenciadas, dependendo das supostas diferenças existentes entre o que é considerado 'velho' e 'novo'. Burrell sugere que para algumas pessoas, o desenvolvimento de uma 'nova' forma organizacional sempre envolve uma ruptura com a 'velha'. Esta perspectiva encontra-se bem desenvolvida no pensamento científico e é conhecida como rupturismo. Entre os termos representativos desta corrente, encontram-se: 'quebra epistemológica', 'mudança de paradigma', 'mudança de gestalt', 'experiência de conversão', etc, todas enfatizando o lugar da ruptura com o passado.

Outros autores visualizam o surgimento de novas formas organizacionais e indústrias emergentes, mas rejeitam qualquer noção de ruptura. Para estes, os novos desenvolvimentos organizacionais podem ser compreendidos como fenômenos naturais e predizíveis, ou seja, como um fenômeno evolutivo.

Estas duas maneiras de inserir a mudança organizacional em concepções temporais apresentam certas limitações conceituais. A perspectiva linear exclui a possibilidade de repetição histórica. Quando os eventos históricos são vistos como uma marcha linear, existe a tendência da dominação do *chronos*, com sua perspectiva atomizada, uniforme e seqüencial da passagem do tempo.

Por outro lado, o pensamento cíclico levanta questões sobre o romanceamento do passado e sua imagem bucólica. A metáfora representativa desta perspectiva é o "mito do eterno retorno".

Tentando ultrapassar estas dificuldades na análise temporal da mudança, Burrell (1992) sugere a substituição de conceitos como linearidade e ciclicidade, para a perspectiva de códigos de tempos heterogêneos e de tempo espiral.

Na noção de tempo espiral, "progresso" seria uma ocorrência comum agindo em uma direção em um momento, e em outra direção no próximo

momento. Aqui, a noção de contradição é fundamental para refletir a complexidade da mudança e suas relações temporais.

Ainda em sua busca pela compreensão da mudança organizacional, teóricos organizacionais têm emprestado vários conceitos, metáforas, e teorias de outras disciplinas, variando de desenvolvimento infantil à biologia evolucionária. Van de Ven e Poole (1995) referem que esta variação criou um pluralismo teórico, o qual ajudou a revelar novas formas de explicar algumas mudanças organizacionais e processos de desenvolvimento. Entretanto, de acordo com os autores, esta diversidade de teorias e conceitos “emprestados” de diferentes disciplinas também encorajou a compartimentalização de perspectivas que não enriquecem umas às outras e produzem linhas de pesquisa isoladas.

Em termos históricos, o interjogo entre diferentes perspectivas tem ajudado o desenvolvimento de um entendimento mais compreensivo da vida organizacional, uma vez que qualquer perspectiva teórica invariavelmente oferece apenas uma explicação parcial de um fenômeno complexo como o da mudança organizacional. Neste sentido, a examinação cuidadosa das relações entre visões divergentes oferece novas oportunidades para o desenvolvimento de teorias com maior poder explanatório que as perspectivas iniciais. Van de Ven e Poole (1995) consideram que alguma integração é desejável, uma vez que as diferentes perspectivas são vistas como provedoras de visões alternativas do mesmo processo organizacional, muito embora seja primordial a preservação das diferenças entre as perspectivas.

Em busca desta integração, os autores identificaram quatro teorias básicas (tipos ideais) que procuram explicar como e por que mudanças surgem em entidades sociais ou biológicas; são elas: ciclo de vida, teleológica, dialética e evolucionária. Estes quatro tipos representam seqüências de eventos e mecanismos generativos fundamentalmente

diferentes para explicar como e por que mudanças ocorrem. Estes tipos ideais são chamados “motores”.

De acordo com esta perspectiva, todas as teorias específicas de desenvolvimento e mudança organizacional podem ser construídas a partir de um ou mais dos tipos básicos. Estes tipos básicos são caracterizados a seguir:

**Teoria do Ciclo de Vida.** Muitos teóricos tem adotado a metáfora do crescimento orgânico como um instrumento heurístico para explicar o desenvolvimento de uma entidade organizacional, desde o seu início até o seu término. Teorias do ciclo de vida incluem desenvolvimentalismo (Nisbet, 1970), biogênese (Featherman, 1986), ontogênese (Baltes, Dittman-Kohli & Dixon, 1986), e várias teorias de estágios de desenvolvimento infantil (Piaget, 1975), desenvolvimento humano (Kimberly & Miles, 1980), estágios de tomada de decisão em grupo (Bales & Strodtbeck, 1951), etc. (Van de Ven & Poole, 1995).

De acordo com a teoria do ciclo de vida, a mudança é eminente, ou seja, a entidade em desenvolvimento possui uma forma, lógica, programa ou código básico que regulamenta o processo de mudança e move a entidade de um dado ponto de partida para um subsequente fim que é conhecido a priori. Neste sentido, a forma latente, prematura ou homogênea no embrião, ou estado primitivo, torna-se progressivamente mais madura e diferenciada. Eventos do ambiente externo e processos podem influenciar como a entidade se expressa, mas eles são geralmente mediados por uma lógica, regras ou programas que governam o desenvolvimento da entidade.

A progressão de mudança típica em um modelo baseado em ciclo de vida possui uma seqüência unitária, cumulativa (características adquiridas em etapas anteriores são retidas nos estágios posteriores), e conjuntiva (as etapas são tão relacionadas que elas derivam de um processo básico comum). Cada etapa de desenvolvimento é considerada uma precursora das etapas sucessivas.

**Teoria Teleológica.** Configura-se uma doutrina filosófica na qual o objetivo ou meta é a causa propulsora do movimento de uma entidade. Várias teorias de mudança organizacional seguem este princípio, incluindo funcionalismo (Merton, 1968), tomada de decisão (March & Simon, 1958), epigênese (Etzioni, 1963), voluntarismo (Parsons, 1951), construção social (Berger & Luckmann, 1966), aprendizagem adaptativa (March & Olsen, 1976), e a maioria dos modelos de planejamento estratégico e estabelecimento de metas (Van de Ven & Poole, 1995).

De acordo com a teoria teleológica, o desenvolvimento de uma entidade organizacional ocorre em direção a uma meta ou um estado final. Assume-se que a entidade é adaptativa e portadora de propósito; a entidade por ela mesma ou em interação com outras constrói um estado final desejado, procura atingí-lo, e monitora o seu progresso. Os proponentes desta teoria, então, consideram desenvolvimento como uma seqüência repetitiva de formulação de metas, implementação, avaliação e modificação das metas, baseado no que foi aprendido ou intencionado pela entidade.

Diferentemente da teoria do ciclo de vida, a teleologia não prescreve uma necessária seqüência de eventos, ou especifica que trajetória o desenvolvimento da entidade organizacional irá seguir. Quando a entidade atinge suas metas, isto não significa que ela permanecerá em equilíbrio permanente. As metas são socialmente reconstruídas de acordo com ações passadas. Influências do ambiente externo ou da entidade em si podem criar instabilidade que fazem pressão em direção a um novo caminho de desenvolvimento.

**Teoria Dialética.** Esta perspectiva baseia-se na suposição Hegeliana na qual a entidade organizacional existe em um mundo pluralístico onde eventos, forças ou valores contraditórios colidem e competem entre si por dominação e controle. Estas oposições podem ser internas à entidade organizacional uma vez que esta pode ter várias metas conflitantes ou grupos de interesse. As oposições também podem ser externas à entidade

organizacional enquanto esta busca caminhos que colidem com os caminhos de outras organizações. De qualquer maneira, uma teoria dialética requer duas ou mais entidades distintas que concretizem estas oposições para confrontarem-se e engajarem-se em conflito.

Na teoria dialética, estabilidade e mudança são explicadas com relação ao balanço de poder entre entidades opostas. Competições e acomodações responsáveis pela manutenção do status quo entre opostos produz estabilidade. Mudança ocorre quando estes valores, forças ou eventos opostos adquirem força suficiente para confrontar o status quo. O poder de uma antítese pode mobilizar uma entidade organizacional e desafiar o presente estado de coisas, resultando na produção de uma síntese.

*So, for example, an entity subscribing to a thesis (A) may be challenged by an opposing entity with an antithesis (Not-A), and the resolution of the conflict produces a synthesis (which is Not Not-A). Over time, this synthesis can become the new thesis as the dialectical process continues. By its very nature, the synthesis is a novel construction that departs from both the thesis and antithesis (Van de Ven & Poole, 1995:517).*

Não existe garantia de que os conflitos dialéticos produzam sínteses criativas. Às vezes um grupo de oposição mobiliza poder suficiente para destruir e substituir o status quo. Esta é uma das razões pelas quais muitas organizações persistem em manter poder suficiente para suprimir e prevenir a mobilização de grupos oponentes.

Em termos da mudança organizacional, manutenção do status quo representa estabilidade, e sua substituição pela antítese ou síntese representa mudança.

**Teoria Evolucionária.** Van de Ven e Poole (1995) utilizam o termo evolução em um sentido restrito, focado nas mudanças cumulativas nas formas estruturais de populações organizacionais.

Como na mudança biológica, mudança ocorre através de um ciclo contínuo de variação, seleção e retenção. As variações, caracterizadas pela criação de novas formas de organizações, emergem randomicamente.

Seleção da organização ocorre principalmente através da competição por recursos limitados. O ambiente seleciona as entidades que melhor se adequam à base de recursos de um nicho ambiental. Retenção envolve forças (incluindo inércia e persistência) que perpetuam certas formas organizacionais. Variações geralmente estimulam a seleção de novas formas organizacionais, e retenção tende a manter formas e práticas anteriores.

Evolução explica mudança como uma repetitiva e cumulativa progressão probabilística de variação, seleção e retenção de entidades organizacionais.

Van de Ven e Poole (1995), na tentativa de verificar como e quando estas teorias explicam o desenvolvimento organizacional, desenvolveram um esquema metateórico, onde as teorias são ilustradas e analisadas a partir de duas dimensões analíticas: unidade e modo da mudança.

**Unidade da Mudança.** A mudança ocorre em vários níveis organizacionais, incluindo o individual, grupal, organizacional, populacional e comunidades organizacionais. Esta classificação enfatiza dois ângulos diferentes para o estudo da mudança em qualquer nível organizacional: o desenvolvimento interno de uma única entidade organizacional através do exame de seu processo histórico de mudança, adaptação e reaplicação; e as relações entre numerosas entidades para compreender processos ecológicos de competição, cooperação, conflito e outras formas de interação.

Teorias evolucionárias e dialéticas operam com entidades múltiplas. Forças evolucionárias são definidas em termos de seu impacto nas populações e não possuem significado no nível individual. Teorias dialéticas requerem pelo menos duas entidades para ocupar os papéis de tese e antítese.

Teorias do ciclo de vida e teleológicas operam como unidades únicas. Teorias do ciclo de vida explicam o desenvolvimento como uma função de potenciais eminentes em uma entidade. Embora o ambiente e outras

entidades possam delinear como esta eminência é manifestada, estes são estritamente secundários. Teorias teleológicas também requerem apenas uma única meta organizacional para explicar o desenvolvimento. A teoria teleológica pode operar entre vários membros de uma organização quando existe suficiente consenso entre os membros para permitir que estes ajam como uma entidade organizacional única. Similar à teoria do ciclo de vida, as interações entre entidades podem influenciar o curso do desenvolvimento, mas este aspecto é subsidiário ao motor teleológico que dirige as entidades individuais a buscar o desejado estado final.

**Modo da Mudança.** Os quatro “motores” podem ainda ser distinguidos nos seguintes termos: se a seqüência dos eventos da mudança é prescrita a priori por leis determinísticas ou probabilísticas; ou se a progressão é construída e emerge quando o processo de mudança acontece. Um modo *prescritivo* de mudança canaliza o desenvolvimento de entidades em uma direção especificada previamente, geralmente mantendo e adaptando incrementalmente suas formas de maneira estável e previsível. Um modo *construtivo* de mudança gera novas formas que, freqüentemente, são mudanças descontínuas da forma passada. Teorias evolucionárias e do ciclo de vida operam em uma modalidade prescritiva, enquanto que teorias teleológicas e dialéticas operam na modalidade construtiva.

A realidade das mudanças organizacionais e das teorias específicas que tentam explicá-las são, em sua maioria, mais complexas do que estes quatro tipos descritos acima. Reconhecendo esta realidade, os autores referem que as teorias específicas da mudança organizacional são compostas por dois ou mais tipos ideais, resultando em teorias híbridas da mudança.

Ford e Ford (1995) desafiam a perspectiva dominante na análise da mudança organizacional que considera a comunicação uma ferramenta utilizada no processo de mudança. Os autores mantêm o oposto: a mudança é um fenômeno que ocorre na esfera das comunicações. Comunicação é

compreendida como o mecanismo generativo da mudança, o qual produz a realidade em que vivemos, e não simplesmente como uma ferramenta para representar e transmitir conhecimento ou a compreensão de um fenômeno.

De acordo com Ford e Ford, a mudança enquanto fenômeno organizacional ocorre no contexto de interações sociais humanas, que constituem e são constituídas por comunicação. Estas interações produzem e reproduzem as estruturas sociais e ações que conhecemos como realidade. Dentro desta perspectiva, mudança é um processo contínuo de construção social no qual novas realidades são criadas, mantidas e modificadas no processo de comunicação. A produção de mudanças intencionais, então, configura-se uma questão de trazer à existência uma nova realidade ou um grupo de estruturas sociais.

As perspectivas apresentadas sobre a natureza dos processos de mudança organizacional formam o pano de fundo sobre o qual as formas emergentes de controle organizacional e a questão da modernidade e pós-modernidade em organizações serão analisadas.

Analisa-se, no próximo item, abordagens sobre modernidade e organizações modernas.

### ***MODERNIDADE E ORGANIZAÇÕES MODERNAS***

Vários autores enfatizam a dificuldade de se analisar o termo “modernidade”. As razões relacionam-se com inespecíficas definições associadas ao termo, especialmente aquelas referentes à sua periodização, e a existência de diferenças conceituais entre as consideradas manifestações “positivas” e “negativas” das formas modernas (Smart, 1990; Hassard, 1993; Parker, 1992; Turner, 1990; Featherstone, 1988; Lash, 1988; Touraine, 1988). Smart, por exemplo, sugere que o termo “moderno” originou-se do termo latino *modernus* e foi utilizado para descrever a diferenciação da era Cristã para a pagã no século quinto (Turner, 1990).

Seguindo as idéias de Kroker e Cook, Smart (1990) refere que o horizonte intelectual da era moderna é baseado na reformulação radical da filosofia do progresso e na exploração da física, lógica, e ética da experiência moderna por Augustinho. Seguindo uma perspectiva diferenciada, Drucker questiona se o modernismo começou quando a filosofia seguiu uma direção mais positivista ou com a revolução industrial.

De acordo com o uso contemporâneo do termo, a emergência da modernidade tem sido equacionada com a Renascença e com a filosofia do Iluminismo, e especificada em relação à Antiguidade (Parker, 1992; Featherstone, 1988; Cooper & Burrell, 1988). Kant, Hegel, Marx e Nietzsche são considerados os principais expoentes desta filosofia.

Cooper e Burrell (1988) referem que modernismo corresponde ao momento em que o homem inventou a si próprio; quando ele não se viu mais como uma reflexão de Deus ou da natureza. A fé na razão é elevada a um nível no qual ela se torna equacionada com progresso. A realidade é compreendida como um sistema que converge gradualmente ao controle do homem em função de seu grau de conhecimento sobre esta. Quanto maior o conhecimento sobre a realidade, maior o potencial de controle exercido. "Os termos comuns deste sistema de credo são: positivismo, empiricismo e ciência" (Parker, 1992:03). A verdade essencial do mundo é considerada subjacente e escondida, e é revelada através de um processo racional de descobrimento (Jeffcutt, 1994).

Resultante do Iluminismo, o modernismo desmistificou o balanço mítico entre medo e sacrifício, colocando em seu lugar um programa para o controle humano sobre a natureza baseado no conhecimento (Crook, Pakulski & Waters, 1992).

Existem muitas versões do modernismo, com divergentes políticas e metodologias, entretanto, em seu núcleo encontram-se as noções imutáveis e antropocêntricas, como razão e progresso; neutralidade de valores (Burrell, 1993; Alvesson, 1993); e a fé na possibilidade de comunicar os resultados

de investigações para outros seres humanos racionais (Parker, 1992). Devido ao papel central dos processos de produção na sociedade (Crook, Pakulski & Waters, 1992), as organizações no modelo modernista são vistas como um instrumento social e uma extensão da racionalidade humana (Cooper & Burrell, 1988).

Dentro da teoria organizacional, os autores que analisaram mais completamente o conceito de organizações modernas foram Gergen (1992) e Clegg (1990). Gergen compreende a teoria das organizações modernas como uma resultante do Iluminismo e do discurso romântico do século XIX. Embora Gergen sugira que o desenvolvimento do modernismo foi acelerado pela fé humana na noção de progresso, pela fascinação na metáfora da máquina e a conseqüente crença que o progresso pode ser alcançado através da compreensão da vida organizacional, o autor sugere que o paradigma da organização moderna possa estar em declínio (Hassard, 1993).

Representações modernistas, de acordo com Gergen (1992), podem ser encontradas nas seguintes teorias: administração científica, juntamente com a metodologia do tempo e movimento; teoria geral dos sistemas, com suas várias modificações e extensões, incluindo a teoria da contingência; teorias da troca; teoria cibernética; teorias cognitivas do comportamento individual; teorias da sociedade industrial baseadas em leis racionais da organização econômica e desenvolvimento; etc. Jackson e Carter (1992) e Gergen (1992) sugerem que a administração tem sido uma disciplina essencialmente modernista.

Lash (1990) e Crook, Pakulski e Waters (1992) argumentam que os processos de diferenciação são considerados a dinâmica fundamental do princípio de modernização. Kant (apud Crook, Pakulski & Waters, 1992) anuncia a diferenciação da cultura como princípio da modernidade em três esferas: do conhecimento, moralidade e estética. Esta doutrina recebe uma visão sociológica com o tratamento weberiano das esferas de valor. A

ciência é diferenciada da arte, a física é diferenciada de outras ciências, e a divisão do trabalho se multiplica.

De acordo com Clegg (1990), a importância fundamental do debate sobre modernidade para o estudo das organizações é o fato de que a teoria das organizações é uma criação e uma das maiores conquistas da modernidade, onde o processo de diferenciação se intensificou.

O tipo ideal de burocracia desenvolvido por Max Weber é considerado a representação arquetípica das práticas organizacionais modernas (Schwartz, 1995; Clegg, 1994;1990; Crook, Pakulski & Waters, 1992). A representação do modernismo compreende um grupo único de tendências empíricas consideradas inevitáveis. A principal, de acordo com Clegg (1990), é o processo de "racionalização" do mundo, sendo a burocracia seu catalizador primário. O resultado deste processo foi nosso aprisionamento na "casa da servidão--a jaula de ferro da burocracia." Dentro deste contexto, a burocracia se desenvolveu como resposta ao pensamento racional pós-Iluminista, à erosão de instituições primárias como família e igreja, e aos avanços tecnológicos da revolução industrial (Lewin & Stephens, 1993). "Modernidade" e "organização" convergiram de tal forma, que uma específica concepção da segunda tornou-se a essência da primeira (Clegg, 1994).

Weber desenvolveu tanto uma teoria da produção (onde a eficiência era a meta primordial) quanto uma teoria da dominação. "A burocracia foi e é um instrumento de poder de primeira ordem--para quem controla o aparato burocrático", afirma Weber (1963:264).

Enquanto um tipo de poder ou dominação (Motta & Pereira, 1981), a burocracia pode ser caracterizada como uma "estrutura de poder hierarquizada segundo a qual os burocratas participam ou executam as decisões de uma organização, graças a sua qualidade de manipuladores de um determinado sistema de gestão chamado burocrático" (Tenório, 1981:226).

A relação entre dominação e produção é explicitada por Weber na passagem onde afirma que a burocracia "é capaz, numa perspectiva puramente técnica, de atingir o mais alto grau de eficiência, e nesse sentido é, formalmente, o mais racional e conhecido meio de exercer dominação sobre os seres humanos" (Weber apud Saint-Pierre, 1991:138).

A modernidade das organizações modernas reside na possibilidade delas serem analisadas a partir de variações mais ou menos superficiais da composição da burocracia de Weber. Qualquer discussão intelectual sobre organizações é baseada nas idéias de Weber, mesmo quando este fato permanece mais implícito do que reconhecido (Lewin & Stephens, 1993; Clegg, 1990; Motta & Bresser Pereira, 1988). Weber é considerado o teórico da modernidade. Ele articulou e analisou os processos de mudança sócio-cultural através dos quais as sociedades pré-modernas se transformaram em sociedades modernas, utilizando um grupo de práticas sociais relativamente bem integradas e coordenadas, e operacionalizando a racionalidade instrumental em formas organizacionais apropriadas (Reed, 1993,1991).

*Although Weber is often narrowly associated with a debate about the origins of capitalism in the famous Protestant Ethics thesis, it is more appropriate to interpret him as a theorist of modernization, of which the key component can be identified as rationalization. Modernity is thus the consequences of a process of modernization, by which the social world comes under the domination of asceticism, secularization, the universalistic claims of instrumental rationality, the differentiation of the various spheres of the life-world, the bureaucratization of values. (Turner apud Reed,1993:166)*

A teoria Weberiana sobre as organizações burocráticas impactou tão profundamente nos estudos sociológicos e das organizações que é considerada um paradigma no sentido Khuniano (Landau apud Langton, 1984), e continua sendo a perspectiva dominante no estudo das organizações, assim como base para análise organizacional (Nohria & Berkley, 1994; Goldman, 1994; Lewin & Stephens, 1993; Hall, 1982). Blau e Meyer (1971) consideram que a burocracia tipifica a era moderna, e Aldrich (1979) verifica que a maioria das organizações modernas são similares ao tipo burocrático descrito por Weber. DiMaggio e Powell (1983) argumentam

que a burocracia permanece como a forma organizacional mais comum da atualidade.

Citando Weber e Kalberg, Barker (1993) sugere que na busca pela ordem e previsibilidade organizaiconal, a teoria organizacional tem se preocupado com a racionalidade das regras, superintelectualizando a moral e valores éticos, resultando na tomada de decisões de acordo com regras, e não levando em consideração as pessoas envolvidas. Neste sentido, os atores organizacionais vêm-se emaranhados em uma lógica que os impele a criar e seguir uma hierarquia baseada em regras, através da qual a burocracia se torna uma forma de dominação sutil, mas extremamente racional e poderosa, que Weber denominou de "iron cage" ou gaiola de ferro.

McNeil (1978) refere que a ordem industrial moderna é caracterizada pela fusão da iniciativa capitalista com a forma burocrática de organização. O resultado desta fusão é sua pervasividade (Donnellon & Scully, 1994; DiMaggio & Powell, 1983). De acordo com Weber (apud McNeil, 1978:68)..."if we imagine this form of organization taken away, the whole economic system would collapse." Neste contexto, a tendência TINA--there is no alternative--assumiu proporções gigantescas (Clegg, 1994).

Muito embora o tipo ideal de burocracia foi designado para clarificar o papel da racionalidade formal no controle burocrático, e não necessariamente para representar a estrutura das organizações modernas (McNeil, 1978), estas são caracterizadas pelas dimensões da burocracia Weberiana (Schwartz, 1995; Clegg, 1990). As organizações modernas são descritas na literatura organizacional como possuindo uma série de tendências (Clegg, 1990):

- Divisão do trabalho baseada na especialização funcional. É através da especialização funcional que a descontinuidade de tarefas ocorre.
- Tendência à hierarquização de funções para coordenar as tarefas funcionalmente separadas.

- Tendência à contratualização das relações organizacionais, uma vez que a delegação de poderes é expressa através de contratos de trabalho com especificações de deveres, direitos, obrigações e responsabilidades.
- Tendência à credencialização nas organizações, uma vez que a especificação de qualidades para cada função é avaliada através do uso da autoridade formal.
- Tendência à carreirização, uma vez que promoções na estrutura de carreira são possíveis apenas por senioridade ou mérito; sendo a avaliação realizada por um superior e de acordo com regras.
- Tendência à estratificação, uma vez que existe nas organizações status diferenciação.
- Tendência a uma específica configuração de autoridade na estrutura organizacional. “The hierarchy is clearly expressed in specific rights of control by superordinates, as well as specific powers to resist improper attempts at control on the part of subordinates” (Clegg, 1990:39).
- Tendência à formalização de regras nas organizações. As regras devem ser seguidas sem relação com as pessoas.
- Tendência à padronização. A formalização das regras requer que a administração seja baseada em arquivos de documentos escritos. Estes documentos devem ser localizados em um escritório central e podem ser consultados por pessoas que adquiriram este direito. A formação de padrões é uma consequência deste processo.
- Em função da centralidade do escritório e suas consequências (comunicação, coordenação e controle), existe uma tendência à centralização.
- Tendência à legitimização da ação organizacional, em função da grande diferenciação entre os recursos burocráticos e o que pode ser utilizado pelos atores organizacionais em suas posições (funções).
- Tendência à impessoalização da ação organizacional.
- Tendência à disciplina nas organizações, uma vez que a impessoalização ocorre de acordo com sistemas disciplinares de conhecimento.

- Finalmente, existe separação entre propriedade e administração, e previsibilidade do comportamento dos membros organizacionais é esperada (Tenório, 1981).

Enquanto tipo ideal, a perspectiva de análise da burocracia caracteriza-se como unidimensional. Foram os autores neoweberianos que introduziram a perspectiva de análise multidimensional, com o objetivo de trabalhar com os atributos burocráticos em organizações reais. Foi neste sentido que Hall, citando Udy (apud Campos, 1978:30) “sugeriu que as características do tipo ideal weberiano sejam reelaboradas como variáveis a fim de determinar suas inter-relações empíricas. À luz de um exame mais detido, as características ou dimensões que são tipicamente atribuídas à burocracia surgem como variáveis que podem ser sistematicamente medidas a fim de demonstrar o grau em que as organizações são ou não burocráticas”. Seguindo os desenvolvimentos dos autores neoweberianos, nesta dissertação, as características da burocracia são consideradas variáveis contínuas.

As bases da “gaiola de ferro” da burocracia são geralmente relacionadas na literatura contemporânea com “fordismo” (Harvey, 1989), uma vez que elas são caracterizadas por divisões de poder e autoridade formalizadas e altamente especializadas, mantidas por circulações de informação altamente compartimentalizadas (Clegg, 1990). Estas características mecanísticas revolucionaram o sistema de manufatura a partir da metade do século XIX, foram modificadas e elaboradas pelos princípios da administração científica desenvolvidos por Frederick Taylor, e tornaram-se o desenho organizacional prevaiente nas organizações.

A organização burocrática e a imagem mecanística da sociedade derivada desta tem sido alvo de muitas críticas na literatura não apenas administrativa, mas das ciências sociais como um todo. Roszak (1972) por exemplo, refere que o mundo natural tem se concretizado em uma imagem mecanística, e a natureza assim percebida é considerada sem sentido, no

aguardo para ser colocada em uso onde o ser humano considera que ela se adequa. Para Newton, as esferas celestiais compõem uma máquina; para Descartes, animais tornam-se máquinas; para Hobbes, a sociedade é uma máquina; para La Mettrie, o corpo humano é uma máquina; e para Pavlov e Watson, em muitas ocasiões, o comportamento humano assemelha-se à máquina. Mitroff, Mason e Pearson (1994) referem que a organização burocrática está se tornando obsoleta porque sua suposição primeira baseia-se na imagem das organizações como máquinas.

Weber enquanto historicista enfatizou que as formas organizacionais não são estáticas. Quando tecnologias e condições sociais mudam, também muda a natureza das organizações. A burocracia é idealmente apropriada à produção em massa, mercados de massa, ambientes relativamente estáveis, e metas puramente econômicas--em outras palavras, as condições da industrialização (Lewin & Stephens, 1993). Estas características ambientais permaneceram preponderantes até a crise americana dos anos setenta (Piore & Sabej, 1984). Uma vez que estas condições tendem a não caracterizar o cenário sócio-econômico mundial atual, a burocracia tende a tornar-se gradualmente uma forma inapropriada de organização, e a emergência de novas formas organizacionais é esperada. A questão crucial para teoria organizacional é que forma ou formas irão caracterizar as organizações na era pós-industrial emergente (Lewin & Stephen, 1993).

### **Em Busca de Flexibilidade**

O ambiente descrito acima parece não ser mais o dominante. Ao contrário, existe consenso no que se refere ao fato de que a economia internacional tem mudado dramaticamente, especialmente nas duas últimas décadas. De acordo com Hirst e Zeitlin (1991), o mundo está testemunhando mudanças rápidas e radicais na tecnologia de produção e organização industrial, uma grande reestruturação dos mercados mundiais, e conseqüentemente mudanças de larga escala nas políticas de administração econômica nos níveis internacional, nacional e regional. Como resultado, os

adjetivos mais utilizados para caracterizar o ambiente atual tem sido: turbulência, mudanças rápidas, constante aumento da complexidade, e incerteza (Heydebrand, 1989).

Pollert (1988) sugere que a atual crise econômica constitui a crise do paradigma tecnológico dominante, o da produção em massa. De acordo com Albertsen (1988), a produção em massa atingiu os limites de sua expansão; os mercados para estes produtos estão se tornando saturados e abrindo espaço para um padrão diferente de demanda, no qual a competição pela qualidade é preferida, ao invés da vantagem do preço baixo da produção em massa. Neste sentido, tradicionais e altamente bem sucedidas organização mecanísticas parecem estar gradativamente se tornando obsoletas (Emshoff, 1993; Nemetz & Fry, 1988). Daft e Lewin (1993), seguindo o mesmo ponto de vista, consideram as mudanças que estão ocorrendo no ambiente das organizações “cataclísmicas”, resultando em uma mudança de paradigma.

*The trend appears to be moving away from the paradigm within which organizations strive for mass production efficiencies, hierarchical organization, and bureaucratic structures that provide central control over activities divided into small parts. The new paradigms may have as their premise the need for flexible, learning organizations that continuously change and solve problems through interconnected coordinated self-organizing process (pp. iii).*

Doll e Vonderembse (1990) compreendem a sociedade atual como a era da manufatura pós-industrial, caracterizada por um aumento da diversidade do mercado, rápidas mudanças tecnológicas, e uma expansão de tecnologias de produção avançadas em todo o mundo. Esta nova era organizacional tem determinado uma mudança dos padrões organizacionais da eficiência para flexibilidade.

Em uma perspectiva similar, Boreham (1992) sugere que a história do trabalho tem sido centrada em padrões de conflito e acomodação relacionados com as tentativas dos líderes organizacionais para reduzir custos e impor uma estrutura de controle sobre o processo de trabalho.

*More recently, however, these conventional practices have been subject to considerable pressure as management has sought to address heightened*

*competition and volatility in product markets which has manifested itself during the past two decades. These pressures have been encompassed by what is said to be a postmodernist industrial environment associated with enterprise and workplace level bargaining in industrial relations and an important shift from what might be termed Fordist to "flexible" forms of work organization (Boreham, 1992:100).*

Um grande número de autores substancia a hipótese segundo a qual as organizações estão passando de um paradigma considerado mecânico ou fordista para um composto por formas flexíveis de organização do trabalho (Fulk & DeSanctis, 1995; Kaplinsky, 1994; Donnellon & Scully, 1994; Hayes & Pisano, 1994; Upton, 1994; Gross & Raymond, 1993; Gerwin, 1993; Boreham, 1992; Barley & Kunda, 1992; Starkey, Wright & Thompson, 1991; Evans, 1991; Clegg, 1990; Heydebrand, 1989; Smith, 1989; Dawson & Webb, 1989; Blyton & Morris, 1991; Harvey, 1989; Murray, 1987; Piore & Sabel, 1984). Após décadas tendo desfrutado o status de principais modos de regulação do trabalho, "Taylorismo" e "Fordismo" parecem estar sendo desafiados, especialmente em seu berço, a indústria automobilística (Jürgens, Malsh & Dohse, 1993).

Enquanto existe acordo entre os autores a respeito da emergência de formas organizacionais flexíveis, o mesmo não pode ser afirmado com relação ao conceito de flexibilidade. Evans (1991), após uma revisão da literatura com relação às várias abordagens à flexibilidade, refere que este é um concedito polimorfo. As capacidades ou atributos que constituem uma forma particular de flexibilidade em uma situação não precisam ser necessariamente as mesmas em outra situação. Central para a noção de flexibilidade é a capacidade de gerar uma variedade de opções disponíveis para agir diferentemente ou fazer algo novo se houver necessidade. Pode ser conjecturado que flexibilidade estratégica é a capacidade que possibilita as organizações a mutar. "Uma entidade estrategicamente flexível tem a capacidade de transformar-se, de forma análoga a um camaleão, que muda sua cor para adquirir vantagens do que está a sua volta" (Evans, 1991:75).

De acordo com Gross e Raymond (1993), flexibilidade é um substituto direto de algumas características das formas organizacionais. Em particular,

flexibilidade substitui procedimentos, especialização, especificação de tarefas, repetição e controles formais.

Lynch (1989) sugere que desenhos organizacionais flexíveis não se configuram uma opção, mas um imperativo, que demanda a reexaminação do tipo de trabalho, das tecnologias utilizadas, e forma que a organização está estruturada.

A literatura organizacional sugere que as diferentes formas de flexibilidade pertencem a dois grandes grupos: um centrado na flexibilidade nas organizações, e o outro na flexibilidade como uma característica da relação entre organizações.

Flexibilidade nas organizações tem sido examinada principalmente em debates sobre organizações flexíveis e pós-fordismo. As principais características da flexibilidade nas organizações são a implementação de recursos físicos flexíveis (lead-time production, parts standardization, group technology, FMS, CAD/CAM, SPC, CIM e robótica) (Gross & Raymond, 1993; Nemetz & Fry, 1988); o desenvolvimento de uma força de trabalho multi-qualificada; descentralização das tomadas de decisão; e maior ênfase em cooperação do que em hierarquia (Boreham, 1992). Flexibilidade como uma característica da relação entre organizações é compreendida como as formas através das quais as organizações tentam escapar das inflexibilidades resultantes da integração vertical, através de várias formas de desintegração vertical, networking, subcontratação e terceirização (Harvey apud Starkey, Wright & Thompson, 1991).

Seguindo as idéias de historicistas organizacionais como Chandler, Clawson, Stinchcombe, Udy e Weber; Heydebrand (1989) sugere que novas formas organizacionais tendem a emergir como respostas a mudanças no desenvolvimento sócio-econômico. Este argumento suporta a análise de que as formas organizacionais flexíveis descritas na literatura possam ser respostas as constantes mudanças ambientais ocorridas desde a década de 70.

Esta discussão sobre organizações flexíveis é importante para o escopo desta dissertação, pois estas podem representar uma tentativa de afastamento das premissas burocráticas das organizações.

### ***DE ORGANIZAÇÕES FLEXÍVEIS A ORGANIZAÇÕES PÓS-MODERNAS***

O termo pós-modernismo foi primeiramente utilizado nos anos trinta para indicar uma pequena reação ao modernismo (Hassan apud Featherstone, 1988; Kohler, 1977). O termo foi muito utilizado por novos artistas, escritores e críticos nos anos sessenta em Nova York para se referir a um movimento além do alto modernismo. Logo após, pós-modernismo foi amplamente utilizado em uma variedade de campos artísticos, intelectuais e acadêmicos, como música, arte, ficção, filme, drama, fotografia, sociologia e geografia. Cada área de conhecimento parece definir e caracterizar pós-modernismo de forma particular. Além disto, uma família de termos derivados de pós-moderno, como pós-modernidade, pós-modernização, pós-modernismo está sendo utilizada, formando um conceito “guarda-chuva”, manipulado geralmente de forma confusa e inacurada (Mills, 1993). Pile (1993) exemplifica este estado:

*There is no agreement as to where postmodernity is, in the past, present; or, at the local, regional, national, transnational, global scale; or, in the social, political, ideological, cultural, experimental, technological, industrial, aesthetic, economic, ethnic, military, media sphere(s); or some combination thereof.*

Featherstone (1988) e Bergquist (1993) sugerem que pós-modernismo interessa uma grande variedade de áreas, de práticas artísticas às ciências sociais e humanas, porque direciona atenção às mudanças que estão ocorrendo na cultura contemporânea. O intenso interesse em pós-modernismo, conseqüentemente, está relacionado às grandes transformações ocorrendo na sociedade, as quais estão sendo investigadas em termos de processos intra-, inter-sociais e globais.

De acordo com Turner (1990), muito embora o conceito de pós-modernismo na história da arte e teoria estética esteja relativamente bem estabelecido, este não se cristalizou até a metade da década de setenta (Connor, 1989); e nas ciências sociais, este conceito recebeu maior atenção apenas a partir da última década. Parker (1992) sugere que as influências instigando o interesse em organizações pós-modernas são a noção de cultura como útil para a explicação das características emergentes das sociedades contemporâneas e a crescente preocupação com organizações flexíveis e pós-fordismo. Outras contribuições para a pós-modernidade na teoria organizacional provêm do tratamento de Morgan das teorias organizacionais como metáforas literárias; da teoria dos sistemas cibernéticos e das teorias emergentes da heterogeneidade, desorganização e dependência de informação na sociedade contemporânea (Gergen, 1992).

No campo da ciência das organizações, existem duas formas predominantes de analisar a questão da pós-modernidade (Boje, 1993): em termos epistemológicos ou ontológicos (periodização).

A perspectiva epistemológica preocupa-se com a construção e apropriação de conhecimento sobre qualquer fenômeno. Diferentemente do regime modernista de verdade, com suas formas específicas de protocolo, critérios de investigação, formas de apresentar questões, acessar evidência, e alcançar respostas; pós-modernismo implica crítica e uma posição deconstrucionista com relação aos objetos da modernidade e suas interpretações da realidade (Clegg apud Boje, 1993; Jackson & Carter, 1992). Power (1990) argumenta que pós-modernidade significa a rejeição de um específico modelo de razão e dos vários comprometimentos ontológicos associados a ele. É um projeto de distanciamento dos vários pressupostos de unidade implícitos no conceito de razão do Iluminismo. "No sentido mais geral e drástico, pós-modernismo simboliza a 'morte da razão'" (Power, 1990:110-111).

Hassard (1993) sugere que pós-modernidade em termos epistemológicos reflete os desenvolvimentos da filosofia pós-estrutural, que considera "estrutura" um mito e nada mais do que o processo através do qual a ação humana é reproduzida. A perspectiva pós-moderna ao conhecimento compreende a 'realidade' como não separada de sua reconstituição, e o mundo que conhecemos é o mundo como o representamos (Jeffcutt, 1994).

*However, this 'reality' needs to be understood as an inscription of order in relation to orderness (and disorder) of the 'unreal' .... Accordingly, 'reality' or 'truth' becomes an effect and not an absolute position, an outcome of a particular reading of the privileged ordering of a text by an author (Jeffcutt, 1994:228).*

Compartilhando um ponto de vista similar, Cooper e Burrell (1988) sugerem que central para a compreensão de pós-modernismo é o conceito de *differance*. *Differance* é uma forma de auto referência na qual os termos contêm seus próprios opostos, conseqüentemente rejeitando qualquer utilização única ou singular de seus significados.

Seguindo-se este ponto de vista, pós-modernismo descentraliza as pessoas de suas posições de "racionalidade" narcisística, e as compreende como uma comunidade observadora que constrói interpretações do mundo, sendo que estas interpretações não possuem status absoluto ou universal.

A perspectiva pós-moderna critica a posição modernista de administração, considerando-a uma forma hermética de conhecimento, que classifica qualquer tentativa teórica de questionamento de sua problemática como herética. Dentro deste contexto, pós-modernidade não objetiva reciclar conceitos já estabelecidos, mas sim redefinir as funções básicas da administração (Jackson & Carter, 1992).

Chia (1995) compartilha de ponto de vista similar, ao sugerir que o foco teórico do pós-modernismo não é mais nas características organizacionais, como estruturas, culturas, etc. Ao contrário, a problemática de análise passa a ser a idéia básica de organização, envolvendo questões como as que seguem: Como uma organização adquire seu status de

aparente concretude? Quais são os processos primários de organizar que permitem uma organização adquirir o semblante de uma entidade já constituída?

Seguindo uma perspectiva diferenciada, Willmott (1994) sugere que o termo pós-modernidade deveria ser reservado para representar uma forma radicalmente diferente de vida, e em termos críticos o conceito seria parte central na reconstituição do pensamento radical.

Habermas tem sido considerado o "último modernista", uma vez que tem buscado sistematicamente a legitimidade da modernidade e suas bases racionalistas, dos ataques dos pós-modernistas. O autor defende a teoria organizacional em sua forma modernista e argumenta que as chances do distanciamento ou escape da jaula de ferro da burocracia são ínfimas (Burrell, 1994).

Distanciado destas preocupações epistemológicas, o conceito de pós-modernismo enquanto periodização (era, época ou ontologia) -- depois do período da modernidade -- foca atenção na forma através da qual alguns aspectos empíricos do mundo estão mudando, resultando em descontinuidades com o passado "moderno."

As perspectivas do pós-modernismo como época e epistemologia são analiticamente distintas (Parker, 1992). Elas podem ser compreendidas como tipos ideais para interpretação das orientações básicas de análise. Nesta pesquisa, a análise das novas formas organizacionais está baseada no conceito de pós-modernismo enquanto periodização.

Hassard (1993:3) sumariza algumas diferenças entre pós-modernismo enquanto época e epistemologia através de diferentes níveis de análise (quadro 1).

Quadro 1. Pós-modernismo como época e epistemologia.

<i>Level of analysis</i>	<i>Perspective</i>	
	<i>Epoch</i>	<i>Epistemology</i>
<i>Discipline</i>	<i>History</i>	<i>Philosophy</i>
<i>Ontology</i>	<i>Realism</i>	<i>'Differance'</i>
<i>Epistemology</i>	<i>Foundationalism</i>	<i>Anti-Foundationalism</i>
<i>Subject-matter</i>	<i>Ethna-industrialism</i>	<i>The text</i>
<i>Method</i>	<i>Empiricism</i>	<i>Serious play</i>
<i>Evidence</i>	<i>Brute facts</i>	<i>Paradoxes</i>

As bases epistemológicas do conceito de pós-modernismo enquanto periodização são bastante estáveis e envolvem a busca por características no mundo externo que confirmem a hipótese que nossa sociedade está movendo-se em direção a uma nova época. Parker (1992) sustenta que esta configura-se uma ontologia que assume uma epistemologia realista, uma vez que o mundo encontra-se dado, precisando apenas que os pesquisadores encontrem a forma adequada de descrevê-lo. Clegg (apud Boje, 1993) também sugere que a distinção entre eras pode ser realizada através de uma epistemologia modernista, onde a racionalização e julgamentos definitivos sobre a natureza do mundo empírico são apresentadas como uma hipótese possível.

Esta forma de analisar as mudanças chama-se pós-modernismo empírico, uma vez que possui uma preocupação empírica com as formas emergentes de racionalidade. Existe ainda um segundo tipo de pós-modernismo, que não será objeto de estudo nesta dissertação, que se chama pós-modernismo estilístico. Este preocupa-se com interpretações que minam qualquer senso de racionalidade presente nas certezas da

interpretação de fenômenos, independentemente do status empírico destes (Clegg apud Boje, 1993).

Dentro deste contexto, o conceito de organizações pós-modernas foi estabelecido para explicar as respostas organizacionais às mudanças ambientais evidentes a partir da década de 80 (Clegg, 1990). Boje (1993) argumenta que estão ocorrendo importantes mudanças empíricas, as quais parecem resistir à estabelecida compreensão desenvolvida na era modernista. O autor enfatiza que ainda não está claro se o período da modernidade já foi completamente suplantado, no entanto, algumas características organizacionais, especialmente em organizações japonesas e do leste asiático, parecem estar seguindo uma trajetória que não segue a da modernidade.

Gergen (1992) sugere que o mundo está entrando em um período pós-moderno, resultando no surgimento de novas formulações com significância intelectual, política e prática para a teoria das organizações.

Crook, Pakulski e Waters (1992) argumentam que as sociedades avançadas estão experienciando um processo multidimensional, a longo prazo, de pós-modernização, processo cujos efeitos têm o potencial de abrangência maior do que os da modernização.

Alguns autores, como Wellmer (1985) e Cooke (1990) rejeitam a tese da descontinuidade e mantêm que pós-modernismo configura-se a última versão do modernismo; por outro lado, Lyotard (1985) e Bergquist (1993) são categóricos ao expressar o conceito de descontinuidade na conceituação destas mudanças no cenário cultural e organizacional (Burrell, 1992).

Power (1990) sugere que o processo de clarificação da periodização em questão só pode ser compreendido através de formas contemporâneas de entendimento. Ele sugere que se está muito próximo do fenômeno para se ter um distanciamento crítico, e que, a princípio, não existe um ponto de vista privilegiado que possa fornecer uma segurança epistemológica para a demarcação de épocas. O autor enfatiza também que, uma vez que

inexistem linhas claras demarcando o período moderno do pós-moderno, o segundo acaba por expressar tanto o fim do modernismo quanto uma continuação radical deste. Power clarifica que esta ambigüidade inerente às periodizações precisa ser reconhecida para não se cair na tentação de realizar fáceis categorizações.

Embora não utilizando os termos moderno e pós-moderno, Nohria e Berkley (1994) sugerem que a sociedade está testemunhando a cristalização de um novo tipo ideal na ordem da teoria weberiana da burocracia. Os autores referem, entretanto, que os parâmetros deste novo tipo ideal ainda não estão ultimamente definidos, estando mais presentes no corrente discurso do que observados na prática organizacional. Heckscher e Applegate (1994) argumentam que enquanto muitas organizações têm utilizado da retórica anti-burocrática, poucas distanciaram-se das estruturas tradicionais.

As principais perspectivas teóricas lidando com as descritas mudanças organizacionais são especialização flexível e pós-fordismo.

A especialização flexível ou *craft production* tem sido compreendida como uma representante por excelência da pós-modernização da produção (Crook, Pakulki & Waters, 1992). Esta perspectiva busca caracterizar uma nova fase da produção capitalista caracterizada pela produção de um grupo amplo e em constante mudança de produtos de acordo com as especificações dos clientes, utilizando maquinário flexível e trabalhadores qualificados e adaptáveis (Hirst & Zeitlin, 1991; Murray, 1987). Outra característica básica da especialização flexível é a administração dos sistemas de forma descentralizada e des-hierarquizada. A principal base empírica desta perspectiva derivou-se da análise das mudanças que ocorreram em várias pequenas organizações de uma área industrializada da Itália.

*Flexible specialization is a strategy of permanent innovation: accommodation to ceaseless change, rather than an effort to control it. This strategy is based flexible--multi-use-equipment--, skilled workers; and the creation, through politics, of an*

*industrial community that restricts the forms of competition to those favoring innovation. For these reasons, the spread of flexible specialization amounts to a revival of craft forms of production (Piore & Sabel, 1984:17).*

Sharma (1994) explorou a relevância da especialização flexível para pequenas empresas em países em desenvolvimento, como Brasil, Argentina, Korea, Indonésia, Ghana, Paquistão, México, Zimbawe e Índia. Sua pesquisa revelou que nem todas as características da especialização flexível foram encontradas nas organizações estudadas, mas cada uma delas utilizava diferentes aspectos de flexibilidade.

A outra perspectiva teórica na literatura chama-se pós-fordismo. O termo é utilizado basicamente em oposição ou para transcender o fordismo. Como definido anteriormente, fordismo caracteriza-se por produção em massa com utilização de linha de produção, e utilização de "maquinário para propósitos específicos, e trabalhadores desqualificados em uma estrutura onde a divisão do trabalho é baseada em uma crescente fragmentação de tarefas" (Hirst & Zeitlin, 1991:9). A era fordista é caracterizada pela prevalência de mercados de massa e produtos standardizados. Pós-fordismo demonstra regimes de produção flexíveis caracterizados por alta responsabilidade por parte dos trabalhadores, variabilidade de processos e inovação de produtos (Badham & Matthews apud Clegg, 1990).

As mudanças organizacionais descritas pela especialização flexível e pós-fordismo são exemplos de um fenômeno que uma área mais ampla de estudos organizacionais está tentando compreender. Está-se falando de "novas formas organizacionais", ou "formas emergentes de organização".

Lewin e Stephen (1993) sugerem que embora não exista ainda uma teoria compreensiva das chamadas novas formas organizacionais, consenso parece estar emergindo sobre seus atributos (Quadro 2).

Quadro 2 - Atributos de Organizações Pós-industriais efetivas  
Lewin e Stephen, 1993:404

---

**Overall Effectiveness Attributes**

Global  
Hyperflexible and adaptive  
Continuously improving and innovative  
Stockholder focused, just  
Tolerance for uncertainty

**Structural Characteristics**

Flatter  
Decentralized  
Networked  
Self-organizing  
Control through culture and values  
Permeable boundaries  
Internally "boundary-less"  
Blurred external boundaries  
Fit between structure and task processes

**Information Processing**

Virtual electronic organizations  
Integration of telecommunications, office automation, data processing, and video technologies  
Integration of planning and flow processes of work

**Job Design**

Individual/group empowerment  
Self control and self-designed responsibility  
Intraentrepreneurship  
Multiple organization memberships  
Cross-functional  
Continuous learning  
Cross training

**Management**

Leadership without control  
Less demanding, directing, evaluating, or organizing  
More facilitating, communicating, and networking  
Tolerance for ambiguity  
Trust in people  
Cosmopolitan

---

Um estudo desenvolvido por Heydebrand (1989) sugere que novas formas organizacionais estão emergindo e podem ser identificadas. O autor utiliza algumas variáveis estruturais para análise das formas organizacionais, como tamanho da força de trabalho, objeto do trabalho, meios de trabalho, divisão do trabalho, controle do trabalho, e propriedade e controle da organização. As novas formas organizacionais resultantes das mudanças nestas variedades estruturais são:

*The new organizations are small or are small subunits in larger organizations. Their production or service is computer-mediated or computer-integrated. They are staffed by specialists, professionals, and experts who work in a organic, decentralized structure of project team, task forces, and relatively autonomous groups. There is little emphasis on a formal division of labor and managerial hierarchy, with managerial and technical functions overlapping to some extent. The loosely coupled organizational structure is frequently reorganized and centrifugal... In sum, the new organizational forms are postbureaucratic in that they move away from formal rationality, a fixed hierarchy and division of labor, formal procedural specification of work relations apart from computer software, and rigid norms of formal interaction and defense (p. 337).*

Embora Heidebrand enfatize que a pesquisa nesta área ainda está em estado de desenvolvimento, ele afirma que as pesquisas indicam uma mudança no modo de administração, ao invés de uma monotônica continuação ou aumento da tendência geral em direção à racionalização, como descrita por Weber.

De acordo com Powell (1987), configurações organizacionais não burocráticas são características altamente significantes no cenário organizacional contemporâneo.

Heckscher (1994) defende o ponto de vista no qual o conceito fundamental de pós-burocracia enquanto tipo ideal é o de uma organização na qual todos responsabilizam-se pelo sucesso do todo. O desafio neste modelo seria o de criar um sistema no qual as pessoas possam entrar em relações determinadas por problemas e não pela estrutura. Diferentemente da legitimidade racional-legal, as organizações pós-burocráticas seriam regidas pela legitimidade consensual. Esta segunda estaria supostamente baseada no consenso ou concordância daqueles indivíduos afetados pelas decisões, e que podem contribuir na sua resolução. O autor argumenta que

não existem ainda exemplos que tipifiquem a organização pós-burocrática, entretanto, este acredita que o tipo pós-burocrático é "melhor" que o burocrático.

Hedlund (apud Fulk & DeSanctis, 1995) sugere que as organizações do passado refletiam a metáfora da árvore. Nesta, um tronco comum de comunicação conectava os galhos menores de forma progressiva até o topo, que representava o mais alto nível de controle organizacional. As organizações de hoje, de acordo com o autor, são melhor representadas pela metáfora de um sistema nervoso, onde "uma entidade é multi-centrada e administrada diferentemente em diversos centros" (p. 339).

Para Bergquist (1993), as organizações pós-modernas representam a combinação de organizações pré-modernas e modernas, mas apresentam algumas características distintas. Organizações pós-modernas enfatizam o tamanho e complexidade pequena e moderada, e a adoção de estruturas e modos de cooperação inter-institucional flexíveis, para lidar com condições organizacionais e ambientais turbulentas. Uma missão clara é enfatizada, em parte para compensar a crescente difusão dos limites nestas instituições. Enquanto que a administração é ainda crítica na organização pós-moderna, liderança é freqüentemente definida como algo muito diferente. Cada vez mais os líderes pós-modernos são eficazes em ocasiões e espaços específicos, e os seus reinados são freqüentemente curtos e turbulentos. A comunicação na organização pós-moderna tende a ser oral (como na época pré-moderna), embora seja freqüentemente mediada eletronicamente.

Pinchot (1993), analisando o fenômeno burocrático, sumariza suas características e o ambiente em que este floresceu, o porquê de sua ineficiência na sociedade atual e o que a tem sucedido. Suas conclusões são apresentadas no quadro 3.

Quadro 3 - Mudança revolucionária na estrutura das organizações. Adaptado de Pinchot, 1993:37.

What Bureaucracy Is	Why It Once Triumphed	Why it Fails Now	What Replaces It
<i>Hierarchical chain of command</i>	<i>Brought simple large-scale order Bosses brought order by dominating subordinates</i>	<i>Cannot handle complexity Domination not best way to get organization intelligence</i>	<i>Visions and values Teams (self-managing) Lateral coordination Informal networks Choice Free enterprise</i>
<i>Specialization Organization by function</i>	<i>Produced efficiency through division of labor Focused intelligence</i>	<i>Does not provide intensive cross-functional and continual peer-level coordination</i>	<i>Multiskilling specialists and intrapreneuring Organization is market-mediated networks</i>
<i>Uniform rules</i>	<i>Created a sense of fairness Clearly established power of bosses</i>	<i>Still need rules, but need different rules</i>	<i>Guaranteed rights Institutions of freedom and community</i>
<i>Standard procedures</i>	<i>Provided crude organizational memory Able to use unskilled workers Overcame old ways</i>	<i>Responds slowly to change Does not deal well with complexity Does not foster interconnection</i>	<i>Self-direction and self-management Force of the market and ethical community</i>
<i>A career of advancing up the ladder</i>	<i>Bought loyalty Furnished continuity of elite class of managers and professionals</i>	<i>Fewer managers needed and more educated workforce expects promotions; therefore, not enough room for advancement</i>	<i>A career of growing competence A growing network to get more done More pay for more capabilities</i>
<i>Interpersonal relations</i>	<i>Reduced force of nepotism Helped leaders enforce tough discipline and make tough decisions</i>	<i>Information-intensive jobs require in-depth relationships</i>	<i>Strong whole-person relationships Options and alternatives Strong drive for results</i>
<i>Coordination from above</i>	<i>Provided direction for unskilled workers Furnished strong supervision required by rapid turnover in boring jobs</i>	<i>Educated employees are ready for self-management</i>	<i>Self-managing teams Lateral communications and collaboration</i>

Dentro destas discussões, Stewart Clegg (1990, 1994) é considerado o autor que mais completamente desenvolveu a hipótese das organizações pós-modernas (Parker, 1992). Ele enfatiza que a representação modernista das organizações não captura os padrões organizacionais das organizações contemporâneas, especialmente as Japonesas. Estas novas formas organizacionais flexíveis são geralmente chamadas de pós-fordistas, mas Clegg argumenta que se todo o cenário organizacional for analisado, ao invés de apenas a tecnologia do processo do trabalho, estas devem ser

chamadas preferivelmente de pós-modernas, em contraste com a representação modernista weberiana. Neste sentido, organizações pós-modernas são mais orgânicas e flexíveis, em contraste com o dominante desenho burocrático da modernidade. Clegg delinea algumas tendências gerais que precisam ser subseqüentemente refinadas e analisadas com cautela quando utilizadas para representar o cenário pós-moderno.

*Where modernist organization was rigid, postmodern organization is flexible. Where modernist consumption was premised on mass forms, postmodernist consumption is premised on niches. Where modernist organization was premised on technological determinism, postmodernist organization is premised on technological choices made possible through 'de-dedicated' microeletronic equipment. Where modernist organization and jobs were highly differentiated, demarcated and de-skilled, postmodernist organizations and jobs are highly de-differentiated, de-demarcated and multi-skilled. Employment relations as a fundamental relation of organizations upon which has been constructed a whole discourse of the determinism of size as a contingency variable increasingly give way to more complex and fragmentary relational forms, such as subcontracting and networking (p. 181).*

Clegg (1990) apresenta um esquema com algumas fontes de diversidade organizacional que clarificam os diferentes caminhos seguidos pelas organizações modernas e pós-modernas (quadro 4). Estes são considerados imperativos organizacionais ou problemas perenes com os quais todas as organizações precisam encontrar uma forma de lidar. Os imperativos são: articulação da missão, metas, estratégias e funções principais; estruturação dos alinhamentos funcionais; identificação dos mecanismos de coordenação e controle; institucionalização do planejamento e comunicação; relacionamento das recompensas e desempenho; e alcance de liderança eficaz. Clegg analisa o sistema japonês de organização utilizando estes imperativos e o compara com a típica organização weberiana. Modernidade e pós-modernidade são representados pelos pontos extremos do continuum.

Quadro 4 - Dimensões Organizacionais da Modernidade e Pós-modernidade (Adaptado de Clegg, 1990:203-297).

MODERNITY		POSTMODERNITY
<p>1. mission goals, strategies and functions</p> <p><i>specialization</i></p> <p>Conglomerate model, with horizontal or vertical acquisition. High degree of specialization of functions imperatively coordinated. In terms of functional specialization, task fragmentation and assembly line production.</p>	←→	<p><i>diffusion</i></p> <p><i>Keiretsu</i> form, leading to employees knowledge of what business they are in. De-differentiation of functions lessening the degree of specialization of functions subordinated to the missions and goals of an organization. Degree of flexibility in work practices and skilled and constantly re-skillable workforce.</p>
<p>2. Functional alignments</p> <p><i>bureaucracy</i> <i>hierarchy</i></p> <p>In Weberian bureaucracies, relationships have been settled by hierarchy. Organizations tend to handle change by reallocating resources to new activities as opportunities arise, thus contributing to differentiation and further specialization.</p>	←→ ←→	<p><i>democracy</i> <i>market</i></p> <p>In Japanese enterprise many hierarchical relationships are arranged through subcontracts and the extensive use of quasi-democratic workteams. Horizontal relationships are used to substitute functional arrangements. Organizations have more of a penchant for market relations and tend to deal with uncertainty by being highly flexible and evolutionary in their pattern of strategic change.</p>
<p>3. Co-ordination and control</p> <p><i>disempowerment</i></p> <p>Highly specialized divisions of formalized power and authority, maintained by highly compartmentalized information flows" (p.193).</p>	←→	<p><i>empowerment</i></p> <p>Empowerment on the shop-floor is more widespread, achieved through extensive firm-specific basic training and learning. It is accomplished through the work in work teams and job rotations. The kanbam system used to coordinate work between work teams is part of this empowerment. "Instead of top-down co-ordination of the workflow in the form of superordinate commands and surveillance, the kanbam system allows for communication flows which co-ordinate horizontally rather than vertically" (p. 192).</p>
<p><i>laissez-faire</i></p> <p>In the West organizations this takes place primarily through the mechanisms of 'interlocking directorships' and the share market"(p. 194).</p>	←→	<p><i>industry policy</i></p> <p>Japanese organizational survival depend upon "insertion into a diversified manufacturing sector in which public policy plays a coherent role in establishing and maintaining linkages"(p.195).</p>
<p>4. Accountability and role relationships</p> <p><i>extra-organizational</i> <i>inflexible</i></p> <p>High individualism. Skill formation individually achieved.</p>	←→	<p><i>democracy</i> <i>flexible</i></p> <p>In East Asian economies the level of complexity and the degree of individualism of labor is less than in a classical Weberian bureaucracy. Skill formation flexibility achieved by more intra-organizational work group training.</p>
<p>5. Planning and Communication</p> <p><i>short-term techniques</i></p> <p>Major locus of internalized planning and communication is conglomerates. Short term management of manufacturing enterprise</p>	←→	<p><i>long-term techniques</i></p> <p>Long-term techniques are possible because the conditions of more stable enterprise relations do not necessarily lead to a short-term economic calculation</p>

Quadro 4 - Continuação - Dimensões Organizacionais da Modernidade e Pós-modernidade (Adaptado de Clegg, 1990:203-297).

<p>6. Relation of Performance and Reward <i>individualized</i></p> <p>“It [is] achieved through complex processes of individualization in effort-related bonus systems (p.200).”</p>	<p><i>collectivized</i></p> <p>An individual is never rewarded alone, the reward is distributed as equally as possible within the work group. Symbolic rewards are also common.</p>
<p>7. Leadership <i>mistrust</i></p> <p>“Those organizations whose members can find no good reason, whatever the basis of the bargain, to trust one another at a modicum will find it extremely hard to work effectively with each other “(p. 202)</p>	<p><i>trust</i></p> <p>“Leadership provides organizational values which can serve as a basis for the development of mutual trust and commitment.”(p.202).</p>

Os aspectos do design das organizações japonesas constituem um teste para a tese das organizações pós-modernas. Este design pode espalhar-se (Clegg, 1990).

*O fenômeno da organização pós-moderna pode ser visto como um possível recurso para um futuro isomorfismo na prática organizacional. Elas podem tornar-se um modelo que poderá ser largamente imitado e difundido. Podem existir limites ecológicos a este processo de difusão. Nem todos os nichos organizacionais serão favoráveis ou apropriados para colonização pós-moderna. Em consequência, discussões sobre pós-modernidade organizacional não devem ser vistas como um esquema a ser seguido (blueprint). Por exemplo, o fato de que alguns contornos da pós-modernidade podem ser vistos em organizações japonesas contemporâneas, não significa que existirão organizações exatamente iguais em outros lugares. (p. 21)*

Florida e Kennedy (1991) consideram o modelo japonês como um sucessor do fordismo e analisam a possibilidade de generalização destas formas organizacionais através de um estudo de empresas automobilísticas japonesas transplantadas para os Estados Unidos. Os resultados demonstraram que as empresas japonesas transplantadas tem tido sucesso em termos econômicos. Os autores referem que existem evidências que sugerem que as organizações americanas estão convergindo ao modelo japonês. Entretanto, um estudo realizado por Kochan and Cutcher-Gershenfeld (apud Florida & Kennedy, 1991) sugere que as reformas que têm ocorrido nas organizações americanas resultaram em formas híbridas, nas quais os trabalhadores trabalham em grupos, mas sem autoridade descentralizada de tomada de decisão.

A partir das discussões sobre formas organizacionais modernas e a hipótese de organizações pós-modernas, parte-se para uma análise mais detalhada das organizações enquanto estruturas de controle.

### ***CONTROLE ORGANIZACIONAL***

***"If you ride a horse, sit close and tight. if you ride a man, sit easy and light"***

Poor Richard (apud Gouldner, 1964)

Considerado conceito central desde os primórdios da teoria organizacional, o controle organizacional continua sendo um conceito chave que delinea e permeia a vida organizacional (Foo, 1995; Barker, 1993; Barley & Kunda, 1992). Perrow (1986) refere que as organizações devem ser compreendidas como instrumentos de utilização de controle. Ranson, Hinings e Greenwood (1980), e Greenwood e Hinings (1993) sugerem que a estrutura organizacional configura-se um meio complexo de controle, o qual é produzido e recriado na interação humana, e ainda delinea esta interação. Giddens (1984) e Whitley (1992) também substanciam a assertiva na qual os sistemas de coordenação e controle organizacional são socialmente construídos. As propriedades organizacionais, como a extensão da diferenciação funcional e integração; a centralização e concentração de autoridade; a formalização de regras e procedimentos, etc, influenciam a adaptabilidade, a motivação e a efetividade do controle organizacional.

Barnard (apud Barker, 1993) refere que o elemento chave definidor de qualquer organização é a necessidade dos indivíduos a um certo grau de subordinação dos seus próprios desejos aos desejos coletivos da organização. Para Mills e Gerth (apud Gouldner, 1978:61), a burocracia "é o fruto mais racional da disciplina". De acordo com Bloomfield e Coombs

(1992), a conexão entre controle organizacional e a mais ampla questão da natureza do poder é que o transforma em um conceito central no estudo das organizações. Coombs et al. (1992), por exemplo, conceituam controle como as conseqüências intencionais e não intencionais do exercício do poder e do uso do conhecimento nas relações sociais e organizacionais. Wardell (1992) sugere que a sucessão de formas organizacionais testemunhadas pelo capitalismo pode ser compreendida como respostas adaptativas para lidar com a autonomia dos trabalhadores.

A diferença entre a capacidade de trabalho e a sua efetiva realização implica em poder e na organização do controle. A caracterização desta diferença configura-se pedra angular de algumas tradições de análise marxista, principalmente a de alienação. Entretanto, independentemente das orientações de análise, é consenso a assertiva em que os dirigentes organizacionais procuram intermitentemente novas estratégias e táticas através das quais a liberdade individual do trabalhador seja limitada. Historicamente, a estratégia mais profíqua tem sido o uso de sistemas de controle burocrático (Clegg, 1994).

Xu (1994) sugere que o controle organizacional refere-se a qualquer mecanismo justificável pelo ambiente ou praticado que assegure a conformidade individual à ordem organizacional e expectativas específicas de papel.

Os mecanismos de controle podem ser classificados em dois níveis de análise. No nível societal, o controle é tratado como qualquer mecanismo ou prática que assegure conformidade individual, mantenha a ordem normativa, ou lide com situações problemáticas.

No nível organizacional, a questão do controle tem sido estudada através de uma variedade de perspectivas. Estas incluem as do poder e influência (Tannenbaum, 1968; Etzioni, 1965); autoridade (Blau & Scott; Perrow, 1979; Weber, 1947); escolha de regras para a maximização da eficácia organizacional (Arrow, 1964); processos cibernéticos e mecanismos

de feedback (Ouchi, 1979; Ouchi & Maguire, 1975; Reeves & Woodward, 1970; Beer, 1959, 1966, 1972; Thompson, 1967; Weiner, 1954); cibernética e dependência de recursos (Green & Welsh, 1988); sistemas não-cibernáticos com atividades administrativas e autônomas (Demer, 1988); fluxo de informações (Galbraith, 1973); poder social (Storey, 1983); e mitos do ambiente institucional (Meyer e Rowan, 1987) (Das, 1989).

A importância do controle é amplamente evidente na análise organizacional e sociologia (Xu, 1994). De acordo com Tannenbaum (1968: 3):

*Organization implies control. A social organization is an ordered arrangement of individual human interactions. Control processes help circumscribe idiosyncratic behaviors and keep them conformant to the rational plan of the organization.... The coordination and order created out of the diverse interests and potentially diffuse behaviors of members is largely a function of control.... Control is an inevitable correlate of organization.*

Os autores que desenvolveram as teorias formais da administração, como Taylor, Mooney, Reiley, Fayol, Gulik e Urwick, estavam ultimamente interessados em como as organizações poderiam ser controladas. Taylor, por exemplo, com seus princípios da administração científica, promoveu a burocratização da estrutura de controle que faltava na concepção de carreira weberiana. Gramsci também estudou o fenômeno do controle ao expressar as formas sutis e hegemônicas de controle que o capitalismo desenvolveu. Outro autor que subsequente contribuiu para o desenvolvimento dos controles organizacionais foi Elton Mayo, principalmente através de seus estudos em Hawthorne (Clegg & Dunkerley, 1980).

A teorização sobre o controle organizacional tem uma tradição histórica, como ressalta Clegg (1981:545). De acordo com o autor, o controle não se configura um conceito novo para os estudiosos organizacionais."As early as 1920, Carter Goodrich (1975) analyzed the struggle between management and workers over the 'frontier of control'".

A previsibilidade do comportamento dos membros organizacionais tem sido utilizada como justificativa para o controle organizacional. Motta e Bresser Pereira (1988:50) analisam este aspecto da seguinte forma:

*É através da previsão que se controla por antecipação, evitando-se que a diferença entre o planejado e o realizado aumente. (...) O sistema burocrático é exatamente aquele que, dado especialmente a seu caráter formal, permite a maior previsibilidade do comportamento daqueles que dele participam.*

Perrow (1981:78) também salienta que a busca de previsibilidade organizacional através do controle envolve grande parte da vida organizacional, englobando, por exemplo, as "ordens, regulamentos escritos e verbais, a atividade dos contadores, do relações-públicas, dos gerentes de propaganda, dos psicólogos de pessoal, etc". Estas práticas derivam da assertiva weberiana na qual a "calculabilidade" de resultados é a peculiaridade da cultura moderna (Albrow, 1992).

Kreder e Zeller (1988) discutem diferentes dimensões e conceitos do controle organizacional. De acordo com os autores, o controle como processo influenciador de ações inclui o estabelecimento de metas e procedimentos, o "dar ordens", e o monitoramento de resultados. Os métodos de controle diferem em conteúdo, principal orientação, forma da intervenção, extensão de envolvimento, posição hierárquica, e extensão de tempo (quadro 5).

No quadro, o conteúdo está relacionado com o fato das ações serem afetadas por meios explícitos ou implícitos. Meios explícitos especificam e monitoram comportamentos e procedimentos. Meios implícitos procuram assegurar comportamentos orientados à meta organizacional, através da seleção e treinamento de pessoal, sistemas de incentivos, administração por objetivos, e controle de qualidade. O controle de processos orienta-se entre dois pólos: tarefa e funcionários. Dependendo de qual é mais enfatizado, os autores diferenciam entre controle orientado à tarefa e controle sócio-emocional.

Quadro 5 - Dimensões e Características do Controle Organizacional (Kreder e Zeller, 1988, p. 59). (Modificada).

Dimensions of Control	Characteristics of Control	Examples
Content - content behavior/procedures - control of input/output	explicit control implicit control	through rules and guidelines for task accomplishment through choice and training of personnel
Dominant Orientation - task - employee	task-oriented control socio-emotional control	through intensive planning and control activities through cooperative collaboration
Manner of Intervention - personal - through regulations	direct control indirect control	in work conferences through plans and programs
Range of Involvement - manager acts alone - colleagues and coworkers are involved	directive control participative control	through direct orders by supervisors through MbO
Hierarchical Position - top level - lower levels	centralized control decentralized control	through top-down-planning through bottom-up-planning
Time Horizon - one-time - permanent	ad-hoc control anticipatory control	through single personal interventions through regulations of competence

O controle também significa intervenções diretas ou indiretas. O controle pode, de outra maneira, ser diferenciado pela extensão do envolvimento de quem atua no processo de controle. Exemplos deste tipo referem-se tanto às ações do administrador quanto ao chamado controle participativo (administração por objetivos, por exemplo). O controle das atividades pode ser reservado aos altos administradores (centralizado, ou planejamento *top-down*); ou pode ser delegado a níveis inferiores (descentralizado ou planejamento *bottom-up*). Por último, os métodos de controle variam em suas extensões no tempo, e podem ser divididos em *Ad-hoc* (incluindo controle não planejado e ações espontâneas dos administradores, de acordo com as circunstâncias); e controle antecipatório (ou controle permanente). Este tipo de controle segue as regras organizacionais, como hierarquia das tarefas e decisões, ou implementação de procedimentos para tomada de decisões.

A escolha pela utilização dos mecanismos de controle, de acordo com Kreder e Zeller (1988), deve levar em consideração o fato das organizações precisarem apresentar configurações mais estáveis ou flexíveis, de acordo com requerimentos situacionais. Estes devem, conseqüentemente, estar integrados no conceito de administração organizacional como um todo. Jaworski et al. (1993) sugerem que as formas de controle organizacional combinam-se sinergicamente com o objetivo de atingir as metas organizacionais.

Etzioni (1976) compartilha um ponto de vista similar quanto aos objetivos do controle, uma vez que compreende-os como variável indispensável para que a organização alcance com êxito seus objetivos. O autor desenvolve uma classificação bastante conhecida relacionada aos meios de controle, baseada na forma através da qual a organização distribui formalmente as recompensas e sanções, objetivando a obediência a suas normas, regulamentos e ordens. Os meios de se aplicar o controle são classificados nas categorias: física, material ou simbólica. O controle apoiado na aplicação da força física denomina-se poder coercitivo; o apoiado em meios materiais chama-se poder utilitário; e o baseado na utilização de símbolos constitui-se o poder normativo, normativo-social ou social. Etzioni verificou que a maioria das organizações utilizam-se de mais de um tipo de poder, em diferentes graus.

Daft e Macintosh (1984:44) conceituam o controle organizacional como um ciclo constituído por três estágios: "a) planejamento de um alvo ou padrão de performance; b) monitoramento das atividades designadas para atingir o planejado; e c) a implementação de correções, caso o planejado não esteja sendo alcançado".

A idéia que o controle é utilizado para o atingimento das metas organizacionais e que este é um processo composto por três estágios, é compartilhada pela teoria organizacional, contabilidade e política administrativa. Entretanto, além desta definição geral, a base conceitual e de

pesquisa para cada disciplina oferece uma contribuição diferenciada para a compreensão do controle organizacional (Daft & Macintosh, 1984). Por exemplo:

**Teoria organizacional.** Controle é parte da estrutura básica e desenho de qualquer organização - organizar implica controlar (Child, 1973; Tannenbaum, 1968).

**Controle através do marketing.** O controle através do marketing utiliza o mecanismo do preço e competição mercadológica para avaliar efetividade e produtividade.

**Tecnologia.** São as ferramentas e técnicas utilizadas na transformação dos *inputs* organizacionais em *outputs* (Perrow, 1967). A forma de tecnologia utilizada influencia as necessidades de controle organizacional (Reeves & Woodward, 1970), mas a tecnologia em si mesma é uma importante forma de controle.

**Socialização, treinamento, e cultura interna.** A orientação aos funcionários também constitui-se em outro recurso para o controle organizacional.

*Extensive professional training and expertise is associated with internalized behavior and norms requiring fewer organizational controls (Kerr & Slocum, 1981). Individuals can be selected with the proper orientation, or they can be trained into the norms and values of the organization. Group norms and internal culture are also important source of control (Daft & Macintosh, 1984, p. 45).*

**Estrutura burocrática.** O Controle burocrático contém duas partes: a divisão do trabalho e mecanismos impessoais de controle. A divisão do trabalho inclui a alocação e padronização de tarefas através da especialização e diferenciação da estrutura. Mecanismos impessoais de controle são as regras e procedimentos formalizados na organização.

**Liderança e observação.** Controle pessoal é executado através da participação dos funcionários na organização e é o oposto dos mecanismos formais e impessoais associados com a burocracia. Os controles pessoais e impessoais complementam-se.

Sistemas formais de controle. São caracterizados pelo planejamento formal, aglutinação de dados, e sistemas de transmissão que provêm o administrador com informações sobre as atividades organizacionais.

Champion (1979, p. 83) observou que estão correlacionados à dimensão do controle organizacional: "1) o componente administrativo; 2) burocratização e desburocratização; 3) centralização e descentralização; e 4) níveis de autoridade (inclusive a amplitude do controle)".

O componente administrativo refere-se à dimensão organizacional que objetiva coordenar, facilitar e suportar as atividades da organização como um todo. Especificamente, o tamanho do componente administrativo é explicitado através da razão entre o número de supervisores e o número total de funcionários.

A burocratização denota a extensão na qual a organização é administrada de acordo com regras calculáveis e sem consideração com as pessoas. A desburocratização seria a "subversão das metas e atividades da burocracia no interesse de diferentes grupos, com os quais esta se acha em interação próxima"(Eisenstadt apud Champion, 1985:85).

A centralização e descentralização referem-se à extensão na qual o poder para tomada de decisão é retido nos altos escalões hierárquicos, ou delegado para patamares mais baixos.

Os níveis de autoridade dizem respeito ao grau de diferenciação vertical nas organizações e à amplitude de controle. A diferenciação vertical estabelece o número de níveis de autoridade existentes e a amplitude de controle é compreendida como o número de funcionários sob a supervisão direta de algum superior hierárquico.

Champion considera estas variáveis centrais para o planejamento e coordenação nas organizações.

Feldman (1989) considera que a autonomia e o controle estão presentes em todas as organizações, constituindo-se aspectos inseparáveis

da ação gerencial. Kanter (apud Feldman, 1989) sugere que a autonomia é necessária durante a fase de formulação da inovação, e o controle durante a fase de implementação da inovação. Citando Weber, Feldman (1989) define o controle como o exercício da autoridade através da estrutura hierárquica. O autor sugere ainda que a ação autônoma dos empregados independente do controle gerencial pode gerar uma tendência a divergências no processo de comunicação e ao desenvolvimento de atitudes ou metas incompatíveis com o trabalho. Muito embora o autor defina controle como esboçado acima, alerta que o gerenciamento da autonomia e controle envolve muito mais do que o desenho organizacional.

Simons (1995) refere que o maior desafio dos anos 90 para os economistas e administradores é o de fazer com que os sistemas internos de controle das organizações funcionem. O autor integra e compreende os sistemas de controle administrativo como "as rotinas formais e procedimentos utilizados pelos administradores para manter ou alterar padrões nas atividades organizacionais" (p. 05). O autor refere que estudos anteriores nesta área sugerem que os sistemas de controle administrativo podem ser divididos em quatro tipos diferentes de sistemas de informação, de acordo com as suas relações com estratégia e seu uso pelos administradores. Os quatro tipos de sistemas de controle administrativo são:

**Sistemas de credo** - São sistemas formais utilizados pelos administradores para definir, comunicar e reforçar os valores, propósitos e direções básicas da organização. Estes sistemas são criados e comunicados através de documentos formais como credos e missões. A análise dos valores centrais influencia o desenho dos sistemas de credo.

**Sistemas de delineamento** - São sistemas formais utilizados pelos administradores para estabelecer limites explícitos e regras que devem ser respeitadas. São criados através de códigos de conduta e sistemas de planejamento estratégico.

**Sistemas de diagnóstico** - São caracterizados por sistemas formais de feedback, utilizados para monitorar os resultados (*outcomes*) organizacionais e corrigir desvios para o alcance de padrões de performance atuais e futuros. Exemplificados por planos e orçamentos... (sistemas de diagnóstico) “are the prototypical feedback systems used to track variances from preset goals and manage by exception” (Simons, 1994:171).

**Sistemas de controle interativo** - Configuram-se sistemas formais utilizados por administradores para regularmente e pessoalmente envolverem-se nas atividades decisórias dos subordinados. O propósito de realizar controle interativo é o de dirigir a atenção e, de certa forma, forçar o diálogo e aprendizado na organização.

Barker (1993) enfatiza que para que as organizações sejam capazes de mover-se em direção a suas metas e propósitos, seus funcionários devem negociar e implementar interativamente algum tipo de estratégia que controle efetivamente as atividades destes, de uma maneira funcional para a organização.

De acordo com Edwards (1981), qualquer sistema de controle deve envolver três elementos: a direção das tarefas de trabalho, a avaliação do trabalho realizado, assim como o ato de recompensar e disciplinar os funcionários. O autor identificou três grandes estratégias que se desenvolveram a partir do esforço das organizações modernas para controlar suas forças de trabalho. A primeira estratégia é chamada “controle simples”. Configura-se o controle direto, autoritário e pessoal do trabalho e dos trabalhadores por parte do dono da empresa ou de administradores contratados. Este tipo de controle constituiu-se a base das organizações do século XIX e atualmente ainda é utilizado em pequenas empresas. A segunda é chamada “controle técnico”, onde o controle emerge da tecnologia física da organização, sendo as linhas de montagem encontradas em organizações de manufatura um exemplo típico. A terceira e mais familiar estratégia é chamada “controle burocrático”. Nesta o controle é

derivado das relações sociais estabelecidas pela hierarquia organizacional e de suas regras racionais-legais que recompensam os que se submetem a elas e punem os que a elas se rebelam (Barker, 1993).

Fundamentais no modelo de Edward (1981) são as duas últimas formas de controle. Elas constituem-se formas estruturais de controle, uma vez que o exercício do poder institucionaliza-se na estrutura da organização, tornando-o impessoal. O controle estrutural é a base de organização das grandes empresas modernas.

Com relação ao modelo de Edward, Barker (1993) comenta que o controle técnico e burocrático representam adaptações às formas de controle que os precederam, na tentativa de superar as desvantagens das formas anteriores. O controle técnico, por exemplo, resultou não apenas dos avanços tecnológicos nas empresas, mas também da alienação e insatisfação do trabalhador com o despotismo freqüentemente presente no controle simples.

### **Controle Burocrático**

A forma burocrática de controle, com sua ênfase em regras metódicas e racionais-legais, monitoramento hierárquico, e recompensas para aqueles que se adequam as regras, já existia no século XIX, sendo mais tarde desenvolvida na tentativa de superar os problemas inerentes ao controle técnico. A burocracia e o controle burocrático, manifestados através de uma variedade de formas, consolidaram-se como as estratégias primeiras à disposição dos administradores para controlar efetivamente o trabalho nas organizações modernas.

De acordo com Edwards (1981), a característica definidora do controle burocrático é a institucionalização do poder hierárquico. O trabalho é definido e dirigido por um grupo de critérios: regras, procedimentos e expectativas. As atividades dos funcionários tendem a ser definidas mais por descrições de

cargos formalizadas ou critérios de trabalho relacionados com o cargo do que por ordens específicas e desejos do supervisor. O desempenho do funcionário é avaliado de acordo com estes critérios. As regras e procedimentos da organização explicitam as penalidades previstas para baixo desempenho e as recompensas previstas para aqueles que apresentam desempenho adequado. Aqueles indivíduos no topo da hierarquia retêm controle sobre a organização através de sua habilidade para determinar as regras e os critérios, que estabelecem a estrutura e enforçam o cumprimento destas regras.

Weber (apud Thompson, 1967) ressaltou que não faria diferença a maneira através da qual as normas racionais-legais e regulamentos fossem adotados, quer seja de forma autocrática ou consensual.

Clegg (1981) sugere que o controle em organizações é alcançado através da utilização de regras. Por regras entende-se um termo através do qual é possível formular a estrutura subjacente à superfície aparente da vida organizacional. Estas regras, segundo o autor, não precisam ser formalmente definidas pelos membros da organização. A utilidade analítica das regras independe do conhecimento destas pelos atores organizacionais. Gouldner (1964) também substancia o fato de que as regras são centrais na teoria weberiana da burocracia.

O controle burocrático resultou em algumas conseqüências para as relações sociais nas organizações. Entre elas encontram-se:

1. As relações de poder da hierarquia de autoridade tornaram-se invisíveis, submergidas e fixas na estrutura e organização das empresas, ao invés de manifestas e visíveis no poder pessoal e arbitrário.
2. Em função de sua ênfase na estrutura formal e distinção de status, o controle burocrático tornou possível a diferenciação mais explícita dos cargos. Aspectos organizacionais e técnicos do cargo definem seu status. Cada cargo torna-se único e individualizado por sua particular posição na estrutura hierárquica. Os elementos da organização social das empresas

que diferenciam os cargos são enfatizados, enquanto aqueles que estimulam um sentimento de comunidade são diminuídos.

*Bureaucratic control impinges on the behavior of individual workers in part by providing strong and systematic incentives to obey company rules, to develop work habits of predictability and dependability, and to internalize the enterprise's goals....Remembering Michael Crozier's observation about power--"the predictability of one's behavior is the sure test of one's own inferiority"--we can begin to perceive the repressive essence of modern structural control (Edwards, 1979:152).*

O controle burocrático, de acordo com Edwards (1979,1981), é o sistema predominante de controle, delineador da organização das empresas. Entretanto, sua extensiva utilização não eliminou elementos do controle simples.

Barker (1993), analisando as três estratégias de controle desenvolvidas por Edwards, sugere que o controle tem se tornado menos aparente, uma vez que este tem se infiltrado nas relações sociais dos membros organizacionais. O controle também tem assumido uma configuração mais impessoal, uma vez que o locus da autoridade encontra-se no sistema, encorajando o desenvolvimento dos "specialists without spirit, sensualists without heart" (Weber apud Barker, 1993:411). A pervasividade do controle burocrático e da burocracia é enfatizada por Barker (1993:410):

*Weber saw the bureaucracy and bureaucratic control as an irresistible force of high rationality that would command and consume all other forms of controle. For Weber (1978), we would, out of our desire for order, continually rationalize our bureaucratic relationships, making them less negotiated and more structured. These structures ultimately became immovable objects of control: 'once fully established, bureaucracy is among those social structures which are the hardest to destroy' (Weber, 1978: 987).*

Em uma análise da obra de Derrida, Cooper (1989) relaciona a formalização com o controle organizacional. Para Derrida, a escrita é primariamente uma forma de controle, sendo sua função comunicativa subordinada a sua função de controle. O aspecto controlador da escrita seria o substanciador de sua importância para a análise organizacional. Giddens (apud Cooper, 1989) sugere que a real natureza das organizações formais baseia-se na formalização da palavra escrita.

Em termos históricos, Derrida (apud Cooper, 1989) localiza a emergência da escrita formalizada no capitalismo agrário da antigüidade, onde esta ajudou a estabilizar a ordem hierárquica das classes dos que, ou escreviam ou comandavam os escrivas nos balanços contábeis. Em sua gênese, a escrita tornou-se inseparável da divisão do trabalho na sociedade e a base representativa das instituições emergentes.

Zeffane (1989) sugere que a extensão na qual as regras formais e procedimentos e o grau de centralização são utilizados nas organizações são aspectos delineadores dos sistemas de controle organizacional.

Jaeger e Baliga (apud Snodgrass & Szewczak, 1990), referindo-se à relação entre controle organizacional e adaptação estratégica, identificam dois sistemas de controle organizacional: burocrático e cultural. De acordo com suas definições, o controle burocrático caracteriza-se por um alto grau de formalização, que se manifesta em manuais de procedimentos escritos, quantificação e comparação da performance com padrões pré-determinados, e através da especificação da autoridade organizacional para tomada de decisão.

O controle cultural baseia-se na internalização e compromisso moral com as normas, valores, objetivos e formas de realizar o trabalho (*ways of doing things*) da organização. Diferentemente do controle burocrático, o controle cultural é caracterizado por forças internas como obrigação social, vocabulário-padrão utilizado, o compartilhamento da história organizacional, e o senso de pertencer à organização e compreender o seu papel nela.

Estes dois tipos de controle organizacional são considerados "ideais", uma vez que ambos não se encontram em sua forma pura na realidade organizacional. Jaeger e Baliza (apud Snodgrass & Szewczak, 1990) sugerem que as organizações, quando deparadas com a necessidade de escolhas estratégicas, devem considerar seus sistemas de controle como parte integrante da escolha. Neste contexto, as organizações podem preferir enfatizar mais o controle burocrático, ou o cultural ou, ainda, enfatizar ambos

ao mesmo tempo. Em uma perspectiva um pouco diferenciada, Ray (1986) sugere que a tentativa de manipulação da cultura organizacional configura-se simplesmente uma forma adicional de controle.

Após estudarem os sistemas de controle de algumas organizações americanas e japonesas, os autores sugerem que melhores resultados administrativos podem ser alcançados quando do balanceamento dos dois tipos de controle.

Barker (1993) verificou, através de um estudo etnográfico, como um sistema hierárquico e burocrático de controle transformou-se em um sistema de controle concertivo, sob a forma de times auto-gerenciados.

Segundo o autor, o controle concertivo se desenvolveu a partir da última década, objetivando escapar dos pontos negativos da burocracia. Nesta forma de controle emergente, o locus da autoridade deixaria suas bases hierárquicas e passaria para os trabalhadores, os quais colaborariam no desenvolvimento dos meios reguladores de seu próprio controle. Através de um consenso negociado sobre como o comportamento deveria ser moldado de acordo com um grupo de valores centrais, como aqueles presentes nas declarações da visão organizacional, os trabalhadores desenvolveriam o controle concertivo. O controle concertivo seria o reflexo da adoção de uma nova racionalidade substantiva e de um novo grupo de valores consensuais pela organização e seus membros (Barker, 1993).

As diferenças entre o controle burocrático ou modernista e a forma concertiva emergente, é explicitada por Baker (1993:412):

*Workers in a concertive organization create the meanings that, in turn, structure the system of their own controle. Rule generation moves from the traditional supervisor-subordinate relationship to the actor's negotiated consensus about values. A second and more important difference between the concertive control model and its bureaucratic predecessor lies in the locus of authority. In the concertive organization, the locus of authority, what actors see as the legitimate source of controle to which they are willing to submit (Whitley, 1977), transfers from the bureaucratic system and its rational-legal constitutive rules to the value consensus of the members and its socially created generative rules system. Under bureaucratic control, employees might ensure that they came to work on time because the employee handbook prescribed it and the supervisor had the legal right to demand*

*it, but in the concertive system, employees might come to work on time because their peers now have the authority to demand the workers' willing compliance".*

Barker (1993) verificou que o controle concertivo, através de sua manifestação nas interações organizacionais, possui maior poder controlador do que o sistema burocrático. Este aspecto evidenciou-se de duas formas: a) através do sistema de controle emanado de valores consensuais dos trabalhadores, os times acabaram desenvolvendo um sistema racional de regras baseado em valores. Este sistema racional de controle tornou-se poderoso na medida em que é reforçado pelos próprios trabalhadores, e b) a forma manifesta do controle concertivo é menos aparente do que o controle burocrático; ou seja, a forma através da qual o sistema criado pelos trabalhadores controla suas ações é praticamente despercebida por estes.

Em seu estudo sobre o controle administrativo, Blau e Scott (1979) questionaram se o que chamaram de "controle informal da produção", através da pressão dos grupos de iguais, não seria muito mais severamente restritivo sobre a liberdade individual, do que poderiam ser os mecanismos formais de controle. Mill (apud Gouldner, 1964:160) substantia esta assertiva. De acordo com suas palavras: "*Nor are the greatest **outward** precautions comparable in efficacy to the monitor **within***"(grifados no original).

Após acompanhar o desenvolvimento e a dinâmica do controle concertivo em uma organização americana, Barker analisou se esta forma emergente de controle transcendia de forma conceitual e prática o controle burocrático tradicional, e chegou às seguintes conclusões:

- o sistema de controle concertivo desenvolve seu conjunto próprio de regras racionais, o que vai ao encontro dos princípios burocráticos;
- entretanto, o locus de autoridade transfere-se da estrutura burocrática para os valores, normas e regras dos times, não conformando-se com o controle burocrático.

A partir desta análise, Barker (1993) concluiu que o controle concertivo não libertou os trabalhadores das regras racionais que configuram a gaiola de ferro da burocracia. Ao contrário, a ironia do sistema concertivo encontra-se na sua capacidade de reforçar a gaiola de ferro.

## METODOLOGIA

A hipótese que se deseja testar, considerando-se a pergunta de pesquisa que motivou o desenvolvimento desta dissertação, é a que segue:

### *HIPÓTESE DE PESQUISA*

***"As configurações das formas de controle organizacional emergentes e documentadas em pesquisas teóricas e teórico-empíricas nas principais revistas sobre estudos organizacionais do Brasil e do mundo entre 1988 e 1995 não se configuram em uma ruptura com as condições implícitas na forma organizacional moderna."***

Considerando-se o caráter complexo e multivariado da hipótese central, selecionam-se as seguintes hipóteses decorrentes, com o objetivo de auxiliar a corroborar ou refutar a hipótese central:

1. Existem poucos estudos teórico-empíricos nesta área, se comparados com o extensivo número de estudos de natureza apenas teórica.
2. A hierarquia ainda configura-se uma importante fonte de controle organizacional, mesmo quando são eliminados níveis intermediários na pirâmide organizacional.
3. Existe uma tendência de mudança de controles relacionados à tarefa para controles comportamentais ou culturais.
4. Estes controles comportamentais ou culturais tornam-se internalizados e profundamente encrustados nas relações sociais dos membros organizacionais, transformando-se em um conjunto poderoso de regras racionais.

## *DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS*

### **Controle Organizacional**

São os mecanismos utilizados pelas organizações com o objetivo de maximizar a performance de forma predizível e calculável. As dimensões ou arranjos estruturais configuram-se os meios formais através dos quais as organizações exercem o controle (Marsden et al., 1994; Ranson et al., 1980).

Inspirando-se no método teórico de análise dos "tipos ideais", as formas de controle tipicamente "modernas" e "pós-modernas" são apresentadas em suas relações com pontos extremos em um continuum e analisadas a partir das variáveis organizacionais centralização, diferenciação, formalização e legitimidade (quadro 6). A manipulação destas variáveis organizacionais configura-se em um poderoso mecanismo de controle.

Através do delineamento das variáveis estruturais acima citadas é possível diagnosticar as formas emergentes de organização enquanto estruturas de controle.

As variáveis organizacionais utilizadas nesta pesquisa são definidas a seguir:

### **Centralização**

É definida como o grau no qual a autoridade é concentrada no topo da estrutura organizacional. O mais alto grau de centralização existiria quando todas as decisões mais relevantes são realizadas por apenas uma pessoa no topo da hierarquia organizacional. O menor grau de centralização ou descentralização ocorreria quando a autoridade para tomar estas decisões estivesse distribuída igualmente por todos os membros da organização,

independentemente de sua posição hierárquica. (Marsh, 1992; Zeffane, 1989; Robbins, 1983; Hall, 1982).

Quadro 6. Controles organizacionais "modernos" e "pós-modernos", e suas relações com as variáveis estruturais.

<i>CONTROLE ORGANIZACIONAL "MODERNO"</i>	<i>CONTROLE ORGANIZACIONAL "PÓS-MODERNO"</i>
<b>Centralização</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralização máxima</li> <li>- Locus da autoridade: estrutura hierárquica</li>   <li>- Regras racionais-legais são geradas na relação superior-subordinado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura descentralizada</li> <li>- Locus da autoridade: reside nos valores consensuais dos indivíduos e nas regras geradas socialmente a partir destes</li> <li>- Ausência de controle externo</li> <li>- Controle através da cultura e valores internalizados; disciplina própria</li> <li>- Coordenação lateral</li> <li>- Grupos autônomos</li>   <li>- Regras geradas socialmente pelos trabalhadores e derivadas de valores consensuais destes</li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação máxima</li> <li>- Divisão do trabalho: alocação e padronização de tarefas através da especialização e diferenciação máxima da estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação mínima</li> <li>- Des-diferenciação de funções e consequente diminuição do grau de especialização de funções</li> </ul>
<b>Formalização</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalização máxima</li> <li>- Normas e procedimentos formalizados constituem os mecanismos impessoais de controle, que especificam as relações de trabalho, quantificam e comparam a performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalização mínima</li> <li>- Comunicação tende a ser oral, embora freqüentemente mediada eletronicamente</li> </ul>
<b>Legitimidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Racional-legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consensual. Baseada no consenso ou concordância daqueles indivíduos afetados pelas decisões e que podem contribuir na sua resolução</li> </ul>

Em termos operacionais, a centralização nas formas emergentes de controle será considerada representante do pólo modernista quando as decisões organizacionais mais relevantes são tomadas no topo da hierarquia. Em contrapartida, a centralização será representante do pólo pós-modernista quando estas decisões são tomadas livremente por qualquer integrante do quadro organizacional, a despeito de sua posição na hierarquia organizacional.

### **Diferenciação**

A diferenciação pode assumir duas formas: diferenciação horizontal e diferenciação vertical ou hierárquica. A diferenciação horizontal refere-se "à subdivisão de tarefas desempenhadas pela organização entre seus membros" (Hall, 1982:56). Por outro lado, a diferenciação vertical refere-se à profundidade da estrutura. A diferenciação vertical aumenta na medida em que aumenta o número de níveis hierárquicos na organização (Robbins, 1983).

Em termos operacionais, a diferenciação horizontal se afasta do pólo modernista quando tiver ocorrido uma des-diferenciação de funções. Esta resulta da diminuição do grau de especialização das funções. Neste caso, um profissional não especializa-se em apenas uma atividade, mas torna-se um generalista e responsabiliza-se por todos os processos que envolvem a realização de um produto, serviço, etc.

Nas formas emergentes de controle organizacional, a diferenciação vertical estará se afastando do pólo modernista se o número de níveis hierárquicos da organização for pequeno, por exemplo, entre um e três.

## **Formalização**

A formalização refere-se à extensão na qual a realização das tarefas nas organizações é padronizada. A padronização dos procedimentos envolve tanto as regulamentações escritas quanto as não escritas (Robbins, 1983; Hall, 1982).

Em termos operacionais, a formalização representa o pólo modernista se as regras racionais-legais são geradas na relação superior-subordinado. A padronização das tarefas podem ser resultantes de regras escritas, ou esta pode ser derivada implicitamente das declarações de missão e credo organizacional. Este último representa o controle através de valores ou controle cultural (Simons, 1995).

Quando as regras são geradas de forma livre e consensual pelos próprios trabalhadores e a padronização de tarefas é mínima, a formalização é representante do pólo pós-moderno.

## **Legitimidade**

Refere-se à percepção da validade das ações e demandas de um indivíduo, grupo ou organização. No contexto organizacional, uma norma é considerada legítima quando esta emana de uma fonte vista como tendo o direito de determiná-la (Haas & Drabek, 1973).

Em termos operacionais, se as regras racionais-legais derivadas da relação superior-subordinado são consideradas legítimas, a legitimidade representa o pólo modernista. Entretanto, se a legitimidade é baseada no consenso das pessoas afetadas pelas decisões, a legitimidade representa o pólo pós-modernista.

### **Organizações Modernas**

São aquelas organizações cuja estrutura reflete de forma mais ou menos harmoniosa as dimensões burocráticas weberianas (Clegg, 1990). Em termos operacionais, são aquelas organizações cujas variáveis consideradas neste estudo, centralização, diferenciação, formalização e legitimidade, estejam localizadas mais próximas do pólo modernista (conforme quadro 6).

### **Organizações Pós-modernas**

Seriam aquelas organizações onde pelo menos alguns aspectos estruturais diferem das condições implícitas no modelo weberiano (Clegg, 1990). Em termos operacionais, são aquelas organizações cujas variáveis consideradas neste estudo, centralização, diferenciação, formalização e legitimidade, estejam localizadas mais próximas do pólo pós-modernista (conforme quadro 6).

## ***CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA***

A natureza desta pesquisa foi classificatória. Objetivou categorizar a variável controle organizacional, conforme definida, nos pólos ontológicos de interesse desta pesquisa: controle organizacional "moderno" e pós-moderno."

Utilizou-se uma abordagem qualitativa, com o objetivo de capturar o significado, e não a frequência, dos fenômenos organizacionais selecionados para estudo (Van Maanen, 1983).

O método utilizado foi o método comparativo de análise, que, embora implícito na teorização científica de maneira geral, este se refere aqui de forma mais restrita à "comparação sistemática de um número razoavelmente amplo de organizações, a fim de estabelecer relações entre suas características" (Blau, 1978:126).

### ***DELIMITAÇÃO DA PESQUISA***

A população deste estudo compreendeu todas as pesquisas teóricas e teórico-empíricas que envolviam a análise de formas de controle organizacional emergentes, publicadas nas principais revistas sobre organizações no Brasil e no mundo, no período de 1988 a 1995. As revistas analisadas foram:

#### **Revistas brasileiras de administração:**

- Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP;
- Revista de Administração de Empresas - RAE;
- Revista de Administração Pública - RAP;
- Anais da ANPAD; e
- Revista Brasileira de Administração Contemporânea.

#### **Revistas internacionais de administração:**

- Administrative Science Quarterly;
- Journal of Management Studies;
- Organization Studies;
- Organization Science; e
- Strategic Management Journal.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### *COLETA E ANÁLISE DOS DADOS*

Os dados foram analisados qualitativamente. A escolha pela análise qualitativa dos dados deu-se não por uma posição epistemológica específica, mas por ser considerada a mais apropriada ao estudo do problema formulado nesta pesquisa (Bryman, 1988), uma vez que a análise qualitativa busca descrever, analisar, compreender e classificar processos (Richardson et al., 1989).

Especificamente, utilizou-se a análise documental, sendo caracterizada como aquela "realizada a partir de documentos considerados cientificamente autênticos [...], a fim de descrever/comparar fatos sociais, estabelecendo suas características ou tendências..."(Pádua, 1994:1554). A avaliação dos documentos se deu através da análise de conteúdo, de forma interpretativa (Rosengren, 1981).

A procura por pesquisas teóricas e teórico-empíricas sobre formas emergentes de controle organizacional nas revistas e período selecionados objetivaram a obtenção de dados para a corroboração ou refutação da hipótese central e hipóteses decorrentes desta pesquisa.

O rastreamento das revistas de administração nacionais ocorreu quando das visitas da autora às bibliotecas do CPGA - UFSC, PPGA - URGs e PUC - RS. Parte das revistas internacionais selecionadas foram analisadas na biblioteca central da UFSC e parte na biblioteca do PPGA - URGs, nesta última, através de consultas à base de dados ABI/Inform.

Das revistas nacionais selecionadas, todas foram analisadas. O primeiro número de 1988 da Revista de Administração Pública (RAP) não estava disponível em nenhuma biblioteca do sul do país, não sendo

considerado nesta pesquisa. Os anais da ANPAD, a Revista de Administração Contemporânea, a Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) e a Revista de Administração de Empresas (RAE) foram analisadas em sua totalidade, no período de interesse.

Todas as revistas internacionais foram analisadas. O penúltimo número de 1995 do periódico *Administrative Science Quarterly* (ASQ) não foi considerado nesta pesquisa. Os periódicos *Journal of Management Studies*, *Organization Studies* e *Strategic Management Journal* foram analisados em sua totalidade, considerando-se o período de interesse. Com relação ao periódico *Organization Science*, foi possível o acesso aos anos de 1992, 1993 e 1994 (tabela 1).

Para o rastreamento dos artigos, utilizou-se o seguinte procedimento. Inicialmente procedeu-se à leitura dos títulos e *abstracts*, onde todos os artigos abordando a questão do controle e a questão da modernidade/pós-modernidade em organizações foram selecionados.

A segunda etapa envolveu a leitura dos artigos selecionados na primeira etapa. Com relação ao controle, foram considerados para esta pesquisa apenas aqueles artigos que discursavam sobre supostas formas emergentes de controle organizacional. Como último critério, separou-se os artigos de abordagem teórico-empírica sobre formas emergentes de controle organizacional daqueles de natureza apenas teórica.

Com relação aos artigos que tratavam da questão da modernidade e pós-modernidade, aqueles que consideraram este debate apenas a nível epistemológico não foram considerados, uma vez que esta análise foge ao escopo da presente pesquisa. Foram considerados para esta pesquisa os artigos que abordaram, mesmo que rápida e superficialmente, a questão da modernidade e pós-modernidade nas organizações em termos ontológicos.

Tabela 1. Revistas pesquisadas, com a indicação da quantidade de números faltantes, no período de interesse.								
Anos	88	89	90	91	92	93	94	95
	Revistas							
Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Revista de Administração de Empresas (RAE)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Revista de Administração Pública (RAP)	1	<input checked="" type="checkbox"/>						
Anais da ANPAD	Completo							
Revista de Administração Contemporânea	Este periódico começou a circular em 1995							<input checked="" type="checkbox"/>
Organizações e Sociedade	Não disponível							
Administrative Science Quarterly (ASQ)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1
Journal of Management Studies	Completo							
Organization Studies	Completo							
Organization Science	Não Disponível (*)				<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	(*)
Organization	Não disponível							
Strategic Management Journal	Completo							

***PESQUISAS TEÓRICO-EMPÍRICAS X PESQUISAS DE NATUREZA APENAS TEÓRICA***

A análise e conseqüente classificação das formas emergentes de controle organizacional nas categorias analíticas "moderna" e "pós-moderna" baseou-se nos conceitos sistematizados pela autora a partir da literatura especializada. Estes conceitos analíticos foram apresentados no item 3.2 da

Metodologia e serão rerepresentados novamente para a facilitação e encadeamento da leitura e análise (vide quadro 6).

Quadro 6. Controles organizacionais "modernos" e "pós-modernos", e suas relações com as variáveis estruturais

CONTROLE ORGANIZACIONAL "MODERNO"	CONTROLE ORGANIZACIONAL "PÓS-MODERNO"
<b>Centralização</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centralização máxima</li> <li>- Locus da autoridade: estrutura hierárquica</li>   <li>- Regras racionais-legais são geradas na relação superior-subordinado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura descentralizada</li> <li>- Locus da autoridade: reside nos valores consensuais dos indivíduos e nas regras geradas socialmente a partir destes</li> <li>- Ausência de controle externo</li> <li>- Controle através da cultura e valores internalizados; disciplina própria</li> <li>- Coordenação lateral</li> <li>- Grupos autônomos</li> <li>- Regras geradas socialmente pelos trabalhadores e derivadas de valores consensuais destes</li> </ul>
<b>Diferenciação</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação máxima</li> <li>- Divisão do trabalho: alocação e padronização de tarefas através da especialização e diferenciação máxima da estrutura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferenciação mínima</li> <li>- Des-diferenciação de funções e consequente diminuição do grau de especialização de funções</li> </ul>
<b>Formalização</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalização máxima</li> <li>- Normas e procedimentos formalizados constituem os mecanismos impessoais de controle, que especificam as relações de trabalho, quantificam e comparam a performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formalização mínima</li> <li>- Comunicação tende a ser oral, embora freqüentemente mediada eletronicamente</li> </ul>
<b>Legitimidade</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Racional-legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consensual. Baseada no consenso ou concordância daqueles indivíduos afetados pelas decisões e que podem contribuir na sua resolução</li> </ul>

Como primeiro passo rumo à confirmação ou refutação da hipótese central da presente pesquisa, partiu-se da análise específica da primeira hipótese decorrente: "existem poucos estudos teórico-empíricos nesta área,

se comparados com o extensivo número de estudos de natureza apenas teórica."

Com este objetivo, levantou-se o número de artigos teóricos e teórico-empíricos sobre formas emergentes de controle organizacional e sobre a questão da modernidade e pós-modernidade em termos ontológicos.

No rastreamento dos artigos nas revistas e período de interesse, verificou-se a existência de:

- ↳ 1 (um) artigo que abordou um tipo de controle organizacional emergente de forma teórico-empírica.

Artigo: Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-managing Teams

Autor: James R. Barker

Revista: Administrative Science Quarterly

- ↳ 1 (um) artigo que abordou de forma exclusivamente teórica um tipo de controle organizacional emergente.

Artigo: Technocratic Organization and Control

Autora: Beverly Burris

Revista: Organization Studies

- ↳ 11 (onze) artigos que abordaram de forma teórica a questão da modernidade e pós-modernidade em termos ontológicos (tabela 2).

Tabela 2. Artigos que abordaram de forma teórica formas emergentes de controle organizacional (\*), e a questão da modernidade e pós-modernidade em termos ontológicos.

Revistas	Anos								
	88	89	90	91	92	93	94	95	
RAUSP									
RAE									
RAP									
Anais da ANPAD			1						
Revista Brasileira de Administração Contemporânea									
ASQ									
Journal of Management Studies							1		
Organization Studies	2	1*			3		1	3	
Organization Science									
Strategic Management Journal									

Os títulos dos artigos são:

- 1988: ♦ Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction, de Robert Cooper e Gibson Burrell.
- ♦ Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michel Foucault, de Gibson Burrell
- 1989: ♦ Technocratic Organization and Control, de Beverly H. Burris
- 1990: ♦ French Bread, Italian Fashions and Asian Enterprises: Modern Passions and Postmodern Prognoses, de Stewart Clegg.
- 1992: ♦ Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory?, de Martin Parker.

- ♦ Postmodernism, Reflexive Rationalism and Organization Studies: A Replay to Martin Parker, de Haridimos Tsoukas.
  - ♦ Getting Down from the Fence: A Replay to Haridimos Tsoukas.
- 1994: ♦ Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas, de Gibson Burrell.
- ♦ Postmodernism and Organizational Analysis: Toward..., de John Hassard.
- 1995: ♦ Critique in the Name of What? Postmodernism and Critical Approaches to Organization, de Martin Parker.
- ♦ Parker's Mood, de Stewart Clegg.
  - ♦ From Modern to Postmodern Organizational Analysis, de Robert Chia.

Embora o número absoluto de doze (12) artigos de natureza teórica (um sobre controle e 11 sobre pós-modernidade em termos ontológicos) não seja elevado, considera-se a hipótese esboçada acima referendada pelos dados encontrados nesta pesquisa. Isto porque, se analisados em termos proporcionais, os artigos de natureza apenas teórica representam cerca de 92,3% das publicações, comparando-se com 33% de publicações teórico-empíricas (tabela 3).

Tabela 3. Frequência absoluta e porcentagem de pesquisas teórico-empíricas e teóricas sobre formas emergentes de controle organizacional e sobre a questão da modernidade e pós-modernidade em termos ontológicos.

	frequência absoluta	porcentagem
Pesquisas teórico-empíricas	01	7,7
Pesquisas teóricas	12	92,3
Total	13	100

Pelo exposto, verifica-se que as chamadas formas emergentes de controle organizacional estão muito mais presentes no discurso dos teóricos organizacionais e da administração prescritiva do que nas pesquisas teórico-empíricas que, em última instância, constituem-se os mecanismos de confirmação empírica de uma realidade hipotetizada (Nohria & Berkley, 1994).

Muito embora a questão numérica seja importante nesta pesquisa sobre formas emergentes de controle organizacional e a questão da modernidade e pós-modernidade em organizações, esta constitui-se em apenas um primeiro passo na análise que esta dissertação propõe-se a realizar.

***ANÁLISE TEÓRICA DAS FORMAS EMERGENTES DE CONTROLE ORGANIZACIONAL E A QUESTÃO DA MODERNIDADE E PÓS-MODERNIDADE EM ORGANIZAÇÕES***

O aspecto fundamental envolvendo a discussão das formas emergentes de controle organizacional e a questão da modernidade e pós-modernidade refere-se ao grau de diferença que supostamente existe entre o que são consideradas formas "antigas" e "emergentes" de controle (Burrell, 1992). Esta questão representa um exemplo de um tipo de abordagem bem desenvolvida no pensamento científico, chamada rupturismo.

O rupturismo utiliza-se de conceitos como "quebra epistemológica", "mudança de paradigma", "mudança gestáltica", etc., com o objetivo de explicitar o lugar central da ruptura ou quebra com o passado nas novas conceitualizações (Burrell, 1992).

Os autores que defendem a posição na qual as formas emergentes de controle "quebram" com o tipo clássico de organização definida nesta dissertação representam a posição rupturista e, de forma jocosa, realizam o que é considerado por alguns autores como uma "celebração da descontinuidade" (Reed, 1993). De maneira geral, os rupturistas alegam uma exaustão das teorias vigentes para a compreensão dos fenômenos contemporâneos. Especificamente, pós-modernidade em termos ontológicos desafia o princípio no qual as organizações atuais são estruturadas em consonância com a burocracia (Boje, 1993).

De forma diferenciada, os autores que se opoem ao rupturismo sugerem que a "tese da descontinuidade" busca obscurecer de forma intermitente as continuidades subjacentes (Reed, 1993) ao fenômeno em estudo. Com relação às formas emergentes de controle organizacional, Power (1990) refere que não existe uma linha clara demarcando o moderno do pós-moderno. Em sua análise, o pós-moderno expressa ao mesmo tempo o "fim" do moderno e uma continuação radical deste. Power ainda sugere que esta ambigüidade deve ser reconhecida para que se evite a tentação de se realizar categorizações prematuramente.

Após ser localizada dentro de um esquema de referências mais amplo, a discussão sobre uma possível ruptura das formas emergentes de controle organizacional com a configuração organizacional clássica será realizada, contrapondo-se às posições e argumentações teóricas dos autores que defendem as duas posições rapidamente assinaladas acima.

As características do ambiente organizacional freqüentemente descritas pelos "rupturistas" como imperativos para o desaparecimento da burocracia e a conseqüente emergência de organizações pós-modernas foram sistematizadas por Lewin e Stephens (1993). Estas características incluem tendências como globalização, acentuada turbulência, a emergência de metas extra-econômicas nas organizações, demassificação e mudanças astronômicas em tecnologia. Embora Lewin e Stephens reconheçam que a

forma organizacional pós-moderna ainda não é uma realidade, eles sugerem que estas transformações serão responsáveis por formas organizacionais fundamentalmente diferentes da burocracia, que resultarão na cristalização de um novo tipo ideal de organização (Nohria & Berkley, 1994).

Esta "nova" forma organizacional é geralmente rotulada na literatura organizacional e administrativa pelos termos: pós-moderna (Parker, 1992; Clegg, 1990); pós-burocrática (Fulk & DeSanctis, 1995; Heckscher & Donnellon, 1994; Heckscher, 1994; Heydebrand, 1989); e ainda por alguns derivativos de pós-burocracia, como organização interativa (Heckscher, 1994) e organização virtual (Nohria & Berkley, 1994).

A partir da explicitação de extensivas mudanças ambientais, grande parte dos rupturistas propõem-se a caracterizar o "novo" e distinto tipo de organização, sem, entretanto, submeter seus clamores a rigorosas investigações comparativas com a chamada forma organizacional clássica e modernista (Fulk & DeSanctis, 1995; Daft & Lewin, 1993; Parker, 1992).

As características das formas emergentes serão apresentadas em um primeiro momento como estas são freqüentemente descritas pelos rupturistas. Após esta exposição, a abordagem não-rupturista será apresentada, juntamente com a análise das bases teóricas das características das formas emergentes de controle organizacional. A análise teórica será realizada considerando-se suas relações com as variáveis estruturais--centralização, diferenciação, formalização e legitimidade--, que constituem os meios formais utilizados pelas organizações para controlar sua força de trabalho.

Entre as características mais citadas das formas emergentes de organização, encontra-se a diminuição da diferenciação hierárquica. Esta mudança é freqüentemente relacionada com o declínio das posições de staff, resultando em organizações mais "enxutas" (Fulk & DeSanctis, 1995; Heydebrand, 1989).

Descentralização da autoridade para tomada de decisões é outro aspecto pontuado como característico das organizações pós-burocráticas/pós-modernas. Heckscher (1994), por exemplo, caracteriza o seu *tipo interativo de organização* baseando-se primordialmente na descentralização. "...o conceito principal [do tipo interativo] é uma organização na qual todos responsabilizam-se pelo sucesso do todo... São estruturas que desenvolvem um 'consenso informado', ao invés de depender da hierarquia e autoridade" (p.24). O tipo interativo operacionalizaria suas atividades através de uma variedade de comitês baseados no consenso: forças-tarefa, grupos de resolução de problemas, times de desenvolvimento de produto, células de manufatura, etc.

De acordo com Heckscher, neste tipo descentralizado de organização, o estabelecimento de consenso se daria através do diálogo institucionalizado e não através da aquiescência à autoridade ou regras. Este diálogo é compreendido como o uso da influência, e não do poder. Neste caso, as decisões seriam tomadas através da legitimação consensual, sem a dependência e intermediação do *aparatus* burocrático.

Na legitimação racional-legal da burocracia, as ordens são aceitas como válidas se elas se conformam às regras impessoais definidas por superiores hierárquicos. Desde que emanem de canais hierárquicos apropriados, o conteúdo das ordens não é questionado. Na legitimidade consensual, por outro lado, as decisões são legitimadas através da concordância daqueles que serão afetados pelo conteúdo das decisões e por aqueles responsáveis por elas. O princípio norteador da legitimidade consensual é derivado da democracia.

A estratégia organizacional é considerada um ponto integrador chave no *tipo interativo*, por isto enfatiza-se grandemente a declaração de missão organizacional. Neste tipo de organização, a missão focalizaria a meta que a organização quer alcançar e os valores. As contribuições individuais em direção à missão organizacional são estimuladas através de amplo

compartilhamento de informações sobre a estratégia organizacional. A missão também seria complementada não por regras, mas por diretrizes ou princípios para ação (Heckscher, 1994).

Outro indicativo em direção às organizações pós-modernas utilizado pelos rupturistas refere-se à diminuição da força de trabalho nas organizações (Fulk & DeSanctis, 1995; Daft & Lewin, 1993; Heydebrand, 1989). Responsáveis pela redução do tamanho organizacional são o corte de posições de staff, reengenharia e a diminuição da integração vertical. Bastante relacionada encontra-se também a estratégia do downsizing, principalmente através da terceirização de atividades mais centrais das organizações.

O controle nas chamadas organizações pós-modernas tem sido descrito como praticamente inexistente em termos hierárquicos, através de assertivas como: liderança sem controle (Lewin & Stephen, 1994); coordenação lateral e times auto-gerenciados (Pinchot, 1993); e *empowerment* no chão de fábrica (Clegg, 1990).

A diferenciação horizontal também é uma variável analisada pelos rupturistas. Clegg (1990), por exemplo, centraliza toda sua discussão de organizações pós-modernas primordialmente na análise da diferenciação horizontal. De acordo com o autor, a modernidade tem sido esboçada como um período cuja característica principal é a centralidade de uma crescente divisão do trabalho. Clegg parte da premissa que a modernidade pode ser um processo finito e questiona o que poderia ocorrer depois da modernidade, ou na pós-modernidade. Contrapondo-se à tendência modernista da crescente diferenciação, Clegg sugere que o marco da pós-modernidade pode ser a diminuição na diferenciação, ou des-diferenciação. Neste sentido, para o autor, uma organização que reverta o processo de tarefas descontínuas para tarefas contínuas estaria revertendo a tendência modernista de diferenciação e estaria afastando-se de um dos pontos cruciais na definição de organização moderna.

Outras tendências das chamadas organizações pós-modernas citadas na literatura incluem: habilidade para responder a uma variedade de pressões ambientais, flexibilidade, ausência de um centro de poder ou localização espacial, maior habilidade para lidar com incerteza, limites externos e internos permeáveis, capacidade de renovação, etc (Crook et al., 1992). Turbulência ambiental e complexidade interna, sugere Heydebrand (1989), constituem-se forças que operam no sentido de minar a eficiência e legitimidade da forma burocrática, resultando em uma tendência no sentido da eliminação da burocracia.

Os autores não-rupturistas, por outro lado, não advocam mudanças incomensuráveis e descontinuidades fundamentais com as abordagens teóricas utilizadas para compreender a realidade empírica (Reed, 1993). Com relação à problemática em estudo, as formas emergentes de controle organizacional não fariam parte de uma mudança fundamental de paradigma para organizações pós-modernas, mas representam um redirecionamento significativo das estratégias organizacionais (Burrell, 1992), conservando as bases modernistas de suas estruturas. Ou, ainda, as formas emergentes de controle organizacional representam uma versão específicas das organizações modernas (Tsoukas, 1992).

Parker (1992), um veemente adepto da tese da continuidade, refere que a discussão sobre formas organizacionais pós-modernas adiciona poucas novidades à teoria organizacional. Segundo o autor, a introdução de um novo termo seria não apenas parte do modismo acadêmico, mas perigoso para a análise organizacional (Parker, 1995), uma vez que para ele, pós-modernidade em organizações tem pouca fundamentação empírica e não apresenta razões teóricas convincentes para a adoção de uma periodização nas formas organizacionais. *"The post-modern (sic) organization is nothing more than a new phrase to capture the imagination of the jaded reader"* (Parker, 1992:651).

De forma similar, Thompson (1993) argumenta que o atual interesse em organizações pós-modernas representa uma tentativa prematura de declarar a morte da burocracia. Ele examina as novas características organizacionais e conclui que estas são derivadas de premissas burocráticas. Tsoukas (1992) sugere que pós-modernismo não se configura em uma nova forma de analisar as organizações. Segundo o autor, pós-modernismo não é nada mais do que uma nova versão da teoria contingencial.

Boje (1995) sugere que as organizações não são exclusivamente pré-modernas, modernas ou pós-modernas. O autor verificou a existência corrente de organizações com características pré-modernas, modernas e pós-modernas.

Dentro de uma perspectiva um pouco diferenciada, mas ainda dentro do campo dos não-rupturistas, Chia (1995) argumenta que moderno e pós-moderno deveriam ser analisados não como termos opostos, mas através da lógica da complementariedade. Nesta lógica, a presença do "outro" encontra-se implicitamente reconhecida como a condição para a articulação do "primeiro". Conseqüentemente, pós-moderno é somente articulado através do moderno. E o moderno só pode ser definido e dado expressão como um dado momento do pós-moderno.

Burris (1989) descreve uma forma emergente de organização enquanto estrutura de controle: a tecnocracia. Embora a autora denomine a tecnocracia uma forma emergente de controle, ela assume uma posição de continuidade teórica, ou não-rupturista. De acordo com suas palavras: "Tecnocracia é uma estrutura de controle organizacional sintética que integra formas anteriores de controle estrutural, particularmente controle técnico, burocracia e profissionalismo" (p.2).

As principais características das organizações tecnocráticas são: achatamento da hierarquia e polarização entre setores de especialistas e não-especialistas, erosão das ladeiras de promoção interna, o aumento da

importância do conhecimento em detrimento da posição hierárquica como base primeira da autoridade, configurações flexíveis de centralização e descentralização, etc.

Tendo realizado estas considerações, esta pesquisa não irá assumir a priori uma ruptura das formas emergentes de controle com o desenho organizacional moderno, nem advogar a sua continuidade. Ao contrário, esta dissertação pretende assessorar a realidade através de uma análise detalhada das bases teóricas das formas emergentes de controle através da análise e comparação das dimensões estruturais destas com as dimensões estruturais das organizações modernas.

### **Centralização e Diferenciação Hierárquica**

Com relação à centralização e diferenciação hierárquica, a literatura pós-modernista advoca estruturas descentralizadas, com autoridade distribuída pela organização e não vinculada à hierarquia; e organizações achatadas.

Em sua análise das bases teóricas destas afirmativas, Thompson (1993) reconhece que as organizações estão se tornando mais descentralizadas e achatadas, mas refuta a interpretação de que estes movimentos sugerem uma quebra com a burocracia centralizada, característica da modernidade. Para o autor, o que está ocorrendo é uma dualidade, onde a descentralização dos processos de trabalho e as decisões sobre a produção são combinadas com um aumento da centralização do poder e do controle de unidades espacialmente dispersas, mas interdependentes.

De acordo com o autor, este processo pode ocorrer inclusive a nível internacional. Hyman (apud Thompson, 1993) refere que os avanços nas tecnologias de computação e telecomunicação têm facilitado a concentração do poder de "concepção" (pesquisa, planejamento, desenvolvimento de

estratégias administrativas) na sede da organização, e a delegação da "execução" para filiais ou unidades dispersas em outros países. Dito de outra forma, as decisões estratégicas continuam a ser tomadas no topo da hierarquia, havendo apenas a delegação de autoridade para a tomada de decisões táticas.

Em um estudo realizado em fábricas japonesas com várias filiais dispersas geograficamente, Marsh (1992) verificou que a maioria das decisões eram tomadas na sede da organização, e aquelas realizadas nas filiais eram centralizadas nos presidentes. Marsh (1992) verificou que este procedimento aumentava a efetividade do controle exercido pela sede da organização sobre suas filiais. O autor generaliza suas conclusões e sugere que a dispersão espacial em várias filiais e o aumento da tecnologia de automação podem aumentar a centralização da tomada de decisão.

Boreham (1992), em um estudo comparativo realizado em sete países, verificou que o local de trabalho contemporâneo é fortemente calcado na hierarquia, em detrimento da aplicação da habilidade e experiência relacionada a métodos de produção por parte dos funcionários de chão de fábrica.

A relação da centralização com a formalização torna-se imperativa para a maior compreensão dos mecanismos de ação da primeira nas chamadas formas emergentes de organização. Embora não sem controvérsias na teoria organizacional (Marsden et al., 1994; Robbins, 1983), a centralização relaciona-se diretamente com o grau de formalização para o estabelecimento da extensão e forma do controle a ser exercido.

A formalização, através do estabelecimento de premissas básicas para tomada de decisões--as quais não precisam ser formalizadas por escrito--, possibilita a delegação de autoridade sem riscos de perda da previsibilidade. A dinâmica básica deste processo é sustentada pelas regras, que estabelecem os limites de atuação; podendo as decisões serem

tomadas em um nível hierárquico inferior, sem perda de controle (Daft apud Marsden et al., 1994).

Dentro deste contexto, a formalização atua como um meio indireto para a manutenção do controle, que opera através do estabelecimento de premissas para a tomada de decisão. Com estas premissas fortemente estabelecidas, os altos administradores correm poucos riscos na delegação de autoridade (Marsden et al., 1994).

Quando as decisões tomadas nos escalões inferiores se conformam com aquelas tomadas pelos altos escalões, caso estes fossem deliberar sobre a mesma questão, a organização não é descentralizada. Aparentemente existe descentralização, mas os dirigentes mantêm efetivamente um controle centralizado (Robbins, 1983).

*...A centralização não é uma simples questão de quem pode decidir. Quando o pessoal dos níveis organizacionais mais baixos tomam muitas decisões, estas sendo "programadas" pelas políticas organizacionais, continua a haver um grau elevado de centralização (Hall, 1984:82).*

Com relação à diferenciação hierárquica, Giordano (apud Thompson, 1993) argumenta que as organizações descentralizadas, mas altamente estruturadas, refletem apenas uma constrição da hierarquia, e não sua eliminação. Thompson enfatiza que a remoção de alguns níveis hierárquicos não significa a alteração da estrutura de poder básica da organização. "Através do corte de níveis intermediários e fazendo os times de projetos reportarem-se diretamente à alta administração, o poder daqueles no topo pode ser aumentado" (Thompson, 1993:192).

A centralização também tem sido analisada no escopo das relações inter-organizacionais. As franquias são exemplos nos quais a centralização é elevada por parte da organização central (empresa mãe) (Felstead apud Thompson, 1993). A organização central geralmente impõe procedimentos precisos e metas de performance sobre as organizações interessadas na relação de franquia. Além destes aspectos, as organizações centrais geralmente restringem a transferência do *know-how* e experiência

acumulada sobre o ramo de atividade de atuação, resultando, inevitavelmente, em uma relação de dominação por parte destas e de dependência por parte das organizações engajadas na franquia.

*Accepting that there is a trend towards more flexible firms, albeit exaggerated, means that we have to widen our conception of hierarchy beyond the internal structures and labour market to include the activities dispersed to those indirectly employed to provide services or labor by the large firm. This makes Benneton, though innovative in its own right, not quite the epitome of postbureaucracy it appears. For the extended hierarchy of decentralized, subcontracted production work inside Italy and franchised sales throughout Europe, is held firmly together by a centralized marketing function and complete managerial control over the design, cutting, and finishing of garments (Thompson, 1993: 192-3).*

Considerando-se a inter-relação entre estas variáveis, verifica-se que a diminuição da diferenciação vertical e a chamada "descentralização" da autoridade, não constituem em si mesmos, um afastamento dos princípios básicos da burocracia. (Fulk & DeSanctis, 1995).

Embora algumas técnicas de controle possam parecer revolucionárias, como aquelas que estimulam a auto disciplina e monitoramento; como os sistemas de produção baseados no just-in-time e a maioria das formas da qualidade total; as células de manufatura; a divisão do trabalho baseada em critérios como gênero, raça e idade, em nome do gerenciamento da diversidade cultural; estas consistem, em sua essência, na colocação das diretrizes burocráticas nas mãos dos trabalhadores, dando-lhes autonomia para aplicá-las. A redução do número de níveis hierárquicos e a suposta autonomia baseada no seguimento dos valores organizacionais, têm o potencial de tornar o controle mais efetivo (ASQ call for papers, 1995; Heckscher, 1994).

Pelo exposto nesta análise da centralização e diferenciação vertical ou hierárquica, a hipótese decorrente número dois é corroborada.

☞ hipótese decorrente número dois:

"A hierarquia ainda configura-se em uma importante fonte de controle organizacional, mesmo quando são eliminados níveis intermediários na pirâmide organizacional"

## Formalização

Com relação à formalização, a literatura pós-modernista refere-se à praticamente inexistência de padrões pré-estabelecidos segundo os quais espera-se que as tarefas sejam cumpridas. Quando existem padrões, estes são estabelecidos de "baixo para cima" (*bottom-up*), através do auto-controle e responsabilidade auto-designada de grupos auto-gerenciados. O escopo das regras escritas é praticamente inexistente, sendo o controle exercido através da observância de critérios mais gerais e abstratos presentes nas declarações de missão e estratégia organizacional. As regras são substituídas por princípios ou diretrizes de ação.

Como ponto de partida para análise da formalização, parte-se da assertiva que as regras são os pilares sustentadores das organizações. São elas que procuram efetivamente garantir a conformidade às expectativas de papel e à previsibilidade ou "calculabilidade" dos resultados organizacionais (Xu, 1994; Perrow, 1981). Weber (apud Fulk & DeSanctis, 1995) já havia sugerido que as organizações hierárquicas adquirem o controle em parte através da racionalização das atividades via regras, programas, procedimentos e metas. Problemas são resolvidos e decisões são tomadas através de uma orientação de ação sistemática tendo-se como referência estas regras (Kalberg, 1985). Neste processo, intrínseca está a necessidade de um certo grau de subordinação dos desejos dos indivíduos aos desejos das organizações (Barnard apud Barker, 1993).

Considerando-se a formalização nas chamadas organizações modernas e os proclames dos adeptos das organizações pós-modernas, pode-se inicialmente pensar que as atividades nas formas emergentes de organização estão baseadas em arranjos informais e regras muito mais "soltas".

A análise da dimensão formalização sugere que o volume de regras escritas exaustivas relacionadas à execução das tarefas organizacionais tem diminuído. Entretanto, esta diminuição não significa necessariamente que as regras que normatizam as atividades organizacionais como um todo tenham diminuído.

Thompson (1993) sugere que está ocorrendo duas alterações no escopo das regulamentações burocráticas: ① a criação de regras de decisão, e ② uma mudança de regras relacionadas à tarefa para regras comportamentais.

As regras de decisão configuram-se em procedimentos operacionais gerais elaborados por um pequeno grupo de altos administradores. Estes procedimentos estabelecem limites para ação na operacionalização das atividades realizadas pelos escalões inferiores da organização, que não precisam obter aquiescência dos superiores das decisões cobertas por estas regras de procedimento. A autoridade para tomada de decisões está circunscrita a uma amplitude de atividades previamente normatizadas pela alta administração.

A mudança para regras relacionadas à tarefa para regras comportamentais envolve o investimento organizacional na habilidade comportamental da força de trabalho. Iniciativas organizacionais rumo à flexibilização e aumento da qualidade de vida no trabalho, por exemplo, dependem grandemente da performance de trabalhadores com pouca habilidade técnica (*unskilled or semi-skilled*), mas altamente habilidosos em termos comportamentais. Estas habilidades comportamentais incluem: cooperação, capacidade de adaptação e auto-disciplina (Thompson, 1993).

As práticas organizacionais voltadas à socialização tornam-se pedras angulares neste processo de "habilitação comportamental", especialmente o recrutamento e seleção de pessoal. A ênfase é dada a um extensivo recrutamento, do qual possam ser elaboradas grandes listas de candidatos, a partir das quais possam ser utilizadas técnicas de seleção mais

sofisticadas. O objetivo principal deste processo é o de eliminar o maior número de candidatos com atitudes consideradas "não desejáveis" para a organização, e iniciar um processo de socialização contínuo, complementado por programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Conformidade, comprometimento, lealdade e internalização das "normas" organizacionais, são aspectos estimulados pela socialização.

De acordo com Thompson (1993), a cultura organizacional, embora muitas vezes mascarada como um distanciamento da burocracia, é responsável pela orientação em direção às regras comportamentais. Deal e Kennedy (apud Thompson, 1993) referem que organizações que enfatizam uma cultura "forte" especificam rituais comportamentais de rotina, os quais objetivam normatizar as atividades dos funcionários.

Weber já havia sugerido que uma análise organizacional adequada configura-se sempre em uma análise cultural (Weber apud Clegg, 1994). Os valores atuam de forma central, mesmo quando se lida com organizações edificadas em torno da racionalidade econômica. Isto porque a racionalidade econômica é a especificação formal de valores substantivos que caracterizam uma época. É com esta premissa que Clegg (1994) sustenta que os valores são a base da racionalidade econômica--mesmo que estes valores sejam tais que procurem negar a adequação de outros valores. A partir desta análise, organizações podem ser compreendidas como a concretização de determinados valores.

Com relação a este aspecto, Lebas e Weigenstein (1986) sugerem que a evolução geral dos sistemas de controle organizacional tem seguido a lógica da diminuição da importância dos controles baseados em regras específicas e do aumento gradual da dependência de controles derivados da cultura organizacional.

A cultura organizacional desenvolve "maneiras de fazer as coisas" nas organizações. Estas podem ser compreendidas como "normas", uma vez que sancionam o comportamento, estabelecendo as bases a partir das quais

as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou, ainda, postas em ostracismo quando violam estas normas (Simons, 1995; Freitas, 1991).

A cultura também é o aspecto responsável pela consistência e aglutinação das partes "descentralizadas" das formas emergentes de organização. De acordo com Weick (apud Thompson, 1993:194):

*Whenever you have what appears to be a successful decentralisation, if you look more closely, you will discover that it was always preceded by a period of intense centralisation where a set of core values were hammered out and socialised into people before the people were turned loose to go their own 'independent' ways.*

Barker e Cheney (1994) compartilham de ponto de vista similar, ao afirmarem que o principal meio de controle, dos métodos simples e diretos de supervisão, aos sistemas burocráticos e pós-burocráticos, tem-se movido na direção do controle internalizado. Crook et al. (1992) sugerem que os processos de pós-modernização têm causado uma mudança nos quadros administrativos centralizados para os descentralizados, e das formas de controle autoritários para as manipulativas.

Embora partindo de um ponto de vista diferenciado e pouco explorado na teoria e análise organizacional, a contribuição de Foucault para o debate envolvendo o controle e formas organizacionais está recebendo crescente atenção pelos teóricos organizacionais (Burrell, 1988).

Para Foucault, a sociedade contemporânea é mantida por práticas encobertas de disciplina. O conceito de práticas disciplinares foi estabelecido por Foucault, mas encontra-se implícito na obra weberiana. Estas são as micro-técnicas de poder cujos objetivos são a normatização, a criação de rotinas, a predictabilidade e controle. É neste sentido que o poder nas práticas disciplinares opera através do aumento da "calculabilidade" da atividade dos indivíduos (Foucault apud Clegg, 1994). A utilização das práticas disciplinares e mecanismos "invisíveis" de controle pode contribuir para a manutenção da "superioridade técnica" da burocracia, uma vez que

esta depende da execução metódica e exata de regras racionalizadas (Antonio, 1985).

*Por exemplo, qualquer comparação da performance ou outras formas de observação controladora capturaria o sentido das práticas disciplinares. Observação com vistas ao controle, seja pessoal, técnica, burocrática ou legal, é a questão central. Seus tipos podem envolver, por exemplo, formas de supervisão, rotinização, normalização, mecanização e legislação que procurem aumentar o controle sobre o comportamento e disposições dos membros organizacionais (Clegg, 1989:100).*

Os desenvolvimentos tóricos de Foucault e Weber são interrelacionados, porque o modo burocrático de dominação também configura-se um modo disciplinário de dominação. Mesmo que as pessoas tenham a liberdade de filiar-se e desfiliar-se a organizações, elas encontram-se intermitentemente vinculadas a algum tipo de organização burocrática, ou pelo menos a um espaço vital moldado por uma confrontação com a burocracia (Burrell, 1988). É neste sentido que os valores que sustentam a dominação racional-legal encontram-se profundamente arraigados em nossa sociedade, influenciando grandemente e legitimando a compreensão das organizações como estruturas de poder hierarquizadas, que utilizam um sistema de gestão burocrático (Tenório, 1981).

Barker e Cheney (1994) argumentam que o conceito de disciplina de Foucault representa uma extensão lógica da percepção weberiana de um crescente esforço racionalizante, cujo objetivo seria o de normativizar e controlar a ação individual e coletiva nas organizações modernas. Neste processo, as práticas disciplinares representariam uma poderosa força de controle não explícita na vida organizacional, resultando na sensação na qual o controle parece não estar localizado "fora" da esfera de atividade do funcionário, como nos primórdios da burocracia.

Para Foucault, a disciplina serve para obscurecer a dinâmica do poder nas interações sociais. "O poder é tolerável apenas quando este mascara uma parte substancial de si mesmo. Seu sucesso é proporcional a sua habilidade de esconder seus próprios mecanismos (Foucault apud Barker & Cheney, 1994:27). É neste sentido que o controle derivado da

cultura organizacional intersecciona com a abordagem das práticas disciplinares de Foucault. O controle é percebido como algo atribuído ao indivíduo, não se explicitando de forma direta.

Pertinente a esta discussão encontra-se a análise de Sinclair (1992) sobre a ideologia dos grupos de trabalho ou times. De acordo com a autora, os pressupostos encobertos que ajudam a normativizar as atividades dos grupos são tiranos. Encobertos por uma bandeira de benefícios para todos, os times são freqüentemente utilizados para camuflar a coerção sob o manto da manutenção da coesão; evitar o conflito sob a guisa do consenso; converter a conformidade em uma fachada de criatividade; prover as decisões unilaterais um selo de aprovação codeterminante, etc.

A análise das considerações teóricas apresentadas contradiz a tese pós-modernista da inexistência de padrões que normatizam as atividades nas chamadas formas emergentes de organização. O que parece estar em operação é uma sofisticada alteração na forma de normatizar as atividades organizacionais, com vistas a maior predictabilidade de comportamento e "calculabilidade" de resultados. Este processo se dá, como foi verificado, pela manipulação conjunta da cultura organizacional e da centralização da autoridade para tomada de decisões.

Analisando-se a formalização dentro destas prerrogativas, a diminuição ou inexistência de regras escritas e o estabelecimento de padrões na base da pirâmide--em conformidade com a declaração de missão e estratégia organizacional--, não se configuram em um afastamento das premissas inerentes à formalização burocrática.

Ao contrário, quando as normativas de ação são desenvolvidas na base da organização, em consonância com a estratégia e missão organizacional desenvolvidas no topo, o comprometimento a estes padrões por parte dos funcionários da base da pirâmide tende a aumentar. Isto se dá porque os trabalhadores derivam significado e desenvolvem comprometimento a discursos e práticas que estes se sentem participantes,

tornando-se preocupados com o desenvolvimento e reprodução destes discursos e práticas considerados "seus" (Coombs et al., 1992).

A análise esboçada da variável formalização permite a corroboração das hipóteses decorrentes três e quatro.

☞ hipótese decorrente número três:

"Existe uma tendência de mudança de controles relacionados à tarefa para controles comportamentais ou culturais"

☞ hipótese decorrente número quatro:

"Estes controles comportamentais ou culturais tornam-se internalizados e profundamente incrustados nas relações sociais dos membros organizacionais, transformando-se em um conjunto poderosos de regras racionais"

### **Diferenciação Horizontal**

Com relação à variável diferenciação horizontal, ou divisão do trabalho, Clegg (1990) sugere que a reversão do processo de diferenciação de tarefas nas organizações (des-diferenciação) assinalaria o início de uma ruptura com o formato organizacional moderno ou burocrático. Para exemplificar, Clegg (1990) refere que "des-diferenciação está presente no repúdio pós-modernista de separar o autor de seu trabalho ou a audiência da apresentação..." (p. 11).

Poucos autores discutem a questão da des-diferenciação nas formas emergentes de organização. Dina (1994) e Walker (1993), por exemplo, sugerem que as atuais transformações ambientais estão ocorrendo de forma conjunta com um crescimento, e não diminuição, da divisão do trabalho. "O que temos visto e continuaremos a ver é o embelezamento da divisão do trabalho que está conosco por pelo menos dois séculos" (Walker, 1993:676).

Walker (1993) critica os pronunciamentos referentes à entrada em uma época pós-fordista ou seus equivalentes. Walker argumenta:

*Aqueles que imaginam que nós vivemos em uma economia de serviços pós-industrial talvez queiram olhar para o sucesso relativo daqueles países com os maiores setores de manufatura, pré-eminantemente: Alemanha e Japão. Aqueles que pensam que produção em massa está obsoleta podem olhar mais detidamente aos milhões de carros que saem das linhas de produção do Japão... (p. 675).*

De acordo com Walker (1993), as demandas por flexibilização estão resultando em uma reconfiguração organizacional no sentido da mudança da divisão do trabalho para novas e diferentes especializações. Esta mudança seria instanciada por um duplo movimento de divisão e integração do trabalho.

Pollert (1988) refere que não existe oposição clara entre trajetórias de produção ditas dominantes, como produção em massa e produção de bens diferenciados. A autora também sugere que a tendência rumo à desintegração vertical, através da subcontratação, não pode ser confundida ou igualada ao retorno da produção artesanal, des-diferenciada.

A análise da variável diferenciação horizontal, embora restrita em função da exigüidade de textos discutindo a questão, sugere que a alegada des-diferenciação de funções poderia ser considerada como uma tendência contrária à típica diferenciação horizontal da organização moderna. Entretanto, os dados empíricos apresentados sugerem que não está ocorrendo des-diferenciação de funções nas organizações (Walker, 1993; Pollert, 1988).

### **Legitimidade**

A legitimidade é a última dimensão de interesse na análise das formas emergentes de controle organizacional e a questão da modernidade e pós-modernidade em organizações.

A mesma observação realizada com respeito à diferenciação horizontal é repetida aqui. É praticamente inexistente a discussão sobre formas emergentes de controle organizacional e legitimidade na literatura

organizacional. Apesar desta realidade, a discussão sobre os princípios e o locus da legitimidade é fundamental para a hipótese das organizações pós-modernas.

Nas organizações modernas, a legitimidade racional-legal constitui-se no elemento básico, indispensável para a estabilidade da hierarquia (Antonio, 1985) e para a efetividade da dominação burocrática. Mesmo que a concepção de legitimidade não implique que todos que aceitem a legitimidade de determinadas normas sejam impelidos por uma crença na sua validade, a estabilidade do aparato burocrático se daria pela crença na validade das normas pela maioria (Cohen, 1985).

Se a legitimidade nas organizações deixar de ser racional-legal para adquirir conotações consensuais, onde as decisões sejam tomadas democraticamente sem a dependência do posicionamento hierárquico, a base burocrática destas organizações estaria seriamente abalada. Organizações coletivistas seriam exemplos onde a legitimidade consensual vigora. Entretanto, a generabilidade da dinâmica de organizações deste tipo não é extensiva às organizações de maneira geral, em função de fatores limitadores, como o fato da legitimidade consensual ser limitada a um tamanho organizacional pequeno e sua ínfima representatividade em termos numéricos e econômicos no universo organizacional.

Considerando-se estas observações, pode-se concluir que a legitimidade consensual pode representar um afastamento das premissas modernistas, entretanto, não existem evidências na literatura especializada de sua efetiva presença nas formas emergentes de controle organizacional.

A conclusão que se alcança nesta análise é contrária à grande maioria da literatura que advoga a emergência das organizações pós-

modernas. Esta literatura tende a ser prescritiva e assumir a existência de uma mudança radical nas formas organizacionais, que os autores se propõem a descrever, generalizar e exaltar suas vantagens potenciais. Entretanto, grande parte desta literatura não examina ou questiona a consistência teórica de suas assertivas.

A análise das variáveis estruturais -- centralização, formalização, diferenciação e legitimidade -- nas chamadas formas emergentes de controle organizacional realizada nesta pesquisa sugere a ocorrência de mudanças apenas nas formas de operacionalização das premissas burocráticas. A dominação burocrática continua operante, embora seu reconhecimento tenha sido dificultado, em função da sofisticação na sua operacionalização. E tem sido exatamente em função deste aspecto que o controle nas formas emergentes de organização tem se tornado mais eficaz, reforçando a tese da dificuldade de se escapar da gaiola de ferro da burocracia (Burrell, 1994).

Este ponto de vista é substanciado pela análise de Amin e Robins (apud Whitaker, 1992:202):

*Diferentemente de uma mudança fundamental da centralização, concentração e integração em direção a uma nova era histórica de descentralização, disseminação e desintegração, o que se observa atualmente são desenvolvimentos organizacionais que são, em maneiras significativas, uma extensão das estruturas Fordistas. O que está ocorrendo não é uma fragmentação corporativa, mas, de fato, uma integração corporativa mais efetiva.*

Em consonância com a compreensão não-rupturista das formas organizacionais emergentes esboçada nesta dissertação, encontra-se a análise de Thompson (1993). O autor classifica de "administração pop" as análises superficiais sobre estruturas e processos que sugerem uma quebra radical com a burocracia. Thompson finaliza sua crítica enfatizando que as mudanças nas formas e conteúdos das hierarquias, juntamente com as mudanças em direção às regras comportamentais, indicam que o conhecimento sobre o processo burocrático deve ser constantemente renovado.

**ANÁLISE DAS BASES TEÓRICAS DO ARTIGO TEÓRICO-EMPÍRICO SOBRE  
FORMAS EMERGENTES DE CONTROLE ORGANIZACIONAL**

No rastreamento dos artigos nas revistas nacionais e internacionais no período de interesse, verificou-se que apenas um (1) artigo abordava um tipo de controle organizacional emergente de forma teórico-empírica (tabela 4).

Tabela 4. Artigos que abordaram de forma teórico-empírica formas emergentes de controle organizacional.								
Anos	88	89	90	91	92	93	94	95
Revistas								
RAUSP								
RAE								
RAP								
Anais da ANPAD								
Revista Brasileira de Administração Contemporânea								
ASQ						1		
Journal of Management Studies								
Organization Studies								
Organization Science								
Strategic Management Journal								

Com o objetivo de verificar se a forma de controle organizacional emergente identificada no artigo supra citado revela uma ruptura com as condições implícitas do desenho organizacional moderno, analisa-se, a seguir, as bases teóricas desta forma emergente de controle.

**Artigo Identificado:**

*Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self-Managing Teams*

Autor: James R. Barker

Periódico: *Administrative Science Quarterly*, 38(3):408-437, 1993.

Barker relata e analisa, através de um estudo etnográfico, o que o autor denominou da passagem de um sistema burocrático para um sistema de controle concertivo, sob a forma de times auto-gerenciados, em uma pequena empresa de manufatura dos Estados Unidos.

Dois aspectos do sistema de controle concertivo são de especial interesse nesta análise.

Em primeiro lugar, de acordo com Barker, no sistema de controle concertivo, a geração e legitimação das regras desloca-se da relação hierárquica tradicional para o consenso negociado dos funcionários sobre um grupo de valores relacionados com a declaração de visão organizacional. O desenvolvimento deste sistema de controle concertivo na organização estudada por Barker envolveu três fases. A análise destas fases elucida sua dinâmica básica.

Na primeira fase, chamada "consolidação e consenso sobre valores, a administração da organização desenvolveu uma declaração de visão (*vision statement*), articulando um grupo de metas e valores centrais, com o objetivo de guiar as ações diárias dos times. Anteriormente à implementação do sistema concertivo, havia 3 (três) níveis hierárquicos entre os times da área de manufatura e o vice-presidente. Após o início do desenvolvimento do controle concertivo, os times começaram a responder diretamente ao vice-presidente, tornando-se responsáveis pela completa fabricação, testagem e empacotamento da produção.

Os times discutiram e entraram em consenso a respeito de que forma suas ações poderiam refletir os valores estabelecidos na visão organizacional, com os quais haviam se identificado. Barker sugere que a racionalidade e ética prévia baseada na obediência ao supervisor foi substituída por uma racionalidade substantiva. Segundo o autor, isto se deu pelo consenso sobre valores dos times e por uma nova forma de ação racional ética, às quais se manifestavam de tal forma a referendar os valores dos times. A partir do consenso sobre os valores centrais, os times transformaram estes em padrões consistentes de regras ou normas aplicáveis a sua rotina diária. De acordo com Barker, este configura-se o elemento central do controle concertivo. "Suas interações baseadas em consenso sobre valores tornou-se uma força social controladora de suas ações"(p. 423).

A segunda fase foi denominada "emergência de regras normativas". As normas desenvolvidas consensualmente na fase anterior transformaram-se em guias de ação, na tentativa dos membros dos times desmistificarem seus valores consensuais para novos membros, tornando estes valores passíveis de análise e absorção intelectual. Estes guias de ação tornaram-se cada vez mais racionalizados, acabando por subjugar outras formas de ação dos membros dos times, e transformando o controle concertivo em algo tangível e concreto; através do qual os times sancionaram suas próprias ações. Kalberg (apud Barker, 1993) sugere que esta progressão de valores consensuais a regras normativas caracteriza o que Weber deominou de "maneira metódica de vida" (*methodical way of life*).

A terceira fase foi denominada "estabelecimento e formulação das regras". Nesta fase, as regras normativas dos times se tornaram ainda mais racionalizadas. Citando Cooper e Burrell (1988), Barker sugere que a racionalidade substantiva baseada nos valores começou a ceder espaço para o processo de racionalização (no sentido weberiano). Os times formalizaram a posição e as atividades do coordenador, assim como as dos

membros dos times. A proliferação e formalização de regras abrangeu todos os aspectos da atividade grupal, tornando-se cada vez mais rígidas.

A transformação da racionalidade substantiva, expressa inicialmente através de normas, para regras racionais, sugere que os trabalhadores criaram uma força social que racionalizava as atividades organizacionais a fim de garantir que a ação individual e grupal pudesse ser normatizada e controlada, de forma funcional para a organização (Foucault; Barker & Cheney apud Barker, 1993).

O segundo aspecto relevante para esta análise, diz respeito ao locus da autoridade no sistema de controle concertivo. De acordo com Barker (1993), o locus da autoridade, compreendido como a fonte legítima de controle, com a qual os times estão dispostos a comprometer-se, transfere-se da hierarquia e das regras racionais-legais para os valores consensuais dos times e para as regras geradas a partir destes valores.

A partir do consenso sobre valores e das decisões funcionais que permitiram a estruturação das relações entre os membros dos times, as decisões consensuais transformaram-se em regras cujo conteúdo começou a ser cobrado entre os grupos. Tanto os novos membros quanto os antigos recebiam pressão grupal para conformarem-se às regras. Os times gratificavam ou puniam seus membros em função da observância ou não das regras. As regras normativas transformaram-se em regras rígidas, objetivas e formais (Barker, 1993).

Verifica-se, através da análise do desenvolvimento do controle concertivo, que os valores centrais dos times foram gradativamente submetendo-se a um processo de racionalização, transformando-os em um conjunto poderoso de regras "calculáveis", estritas e "sem relação com as pessoas". Este processo ocorreu basicamente em função do ingresso de novos membros aos times e a conseqüente necessidade de previsibilidade do comportamento e calculabilidade dos resultados (Kalberg, 1980; Barker, 1993; Weber, 1979).

Após a apresentação do desenvolvimento do chamado controle concertivo em uma organização concreta, analisa-se suas características tendo-se como base analítica a sistematização do que tem sido considerado controle "moderno" e "pós-moderno". Neste sentido, analisar-se-á se o controle concertivo, tal como relatado no artigo de Barker, transcende de forma teórica e prática as condições implícitas no modelo weberiano, clássico ou modernista de controle organizacional.

Para tal, serão consideradas as variáveis organizacionais: centralização, diferenciação, formalização e legitimidade.

### **Centralização**

A estrutura da organização estudada por Barker não é descentralizada. Parece contraditório, mas uma análise mais aprofundada revela que os grupos de trabalho possuíam autoridade para deliberar sobre o processo de produção, mas estavam limitados pelas normas racionais criadas por estes, em consonância com a declaração de visão organizacional, elaborada no topo da pirâmide organizacional. A autoridade residia nas regras, que, embora emanadas de um conjunto de valores cosensuais, tornaram-se rígidas, racionais e legítimas por si mesmas (Brown apud Barker, 1993), não passíveis de modificação, conformando-se com os ditames burocráticos.

Barker (1993) sugere que o fato do locus da autoridade ter-se deslocado da estrutura burocrática para os valores, normas e regras dos times, faz com que o controle concertivo, com relação a este aspecto, afaste-se da premissa burocrática baseada nas regras derivadas da relação hierárquica. No entanto, uma análise mais cuidadosa revela que a base hierárquica do controle concertivo ainda encontra-se operante.

A relação de autoridade baseada na hierarquia tornou-se invisível, submersa e latente (Edwards, 1979) na declaração de visão organizacional e

seus valores subjacentes, com os quais os times se identificaram, internalizando-os e acolhendo-os como se fossem seus, e não derivados do topo da pirâmide organizacional. Acreditando ter a liberdade de criar diretivas de ação baseadas em valores próprios, os times fizeram nada mais do que operacionalizar a visão dos dirigentes organizacionais.

Este exemplo torna clara a assertiva na qual a manipulação da variável centralização configura-se em uma importante estratégia de controle organizacional (Child apud Kikulis, Slack & Hinings, 1995; Marsden et al., 1994).

A relação entre centralização e formalização evidencia-se claramente na organização estudada por Barker. A formalização atuou como meio indireto de controle. Os dirigentes organizacionais criaram regras de decisão (Thompson, 1993), circunscrevendo a amplitude de autonomia para tomada de decisão, para aquelas atividades previamente normatizadas pela organização.

Após a análise das bases teóricas do controle concertivo, verifica-se que a estrutura organizacional permanece centralizada. O locus de autoridade reside nas regras desenvolvidas a partir dos valores dos dirigentes organizacionais, e a autonomia para tomada de decisão dos times encontra-se delimitada às escolhas subordinadas a este conjunto de regras. Neste contexto, a burocracia vestida com o manto do controle concertivo ainda é uma burocracia<sup>1</sup>.

Com relação à variável centralização, também na análise deste artigo teórico-empírico, o controle adequa-se ao pólo modernista. A hipótese decorrente número dois: "a hierarquia ainda configura-se uma importante fonte de controle organizacional, mesmo quando são eliminados níveis intermediários na pirâmide organizacional", por conseqüência, é também corroborada.

### **Diferenciação, formalização, e legitimidade**

A organização analisada por Barker, no setor estudado, era pouco diferenciada, uma vez que os membros dos times eram treinados para o desempenho de qualquer tarefa envolvida na fabricação, testagem e embalagem dos produtos; e reportavam-se diretamente ao vice-presidente da organização.

A formalização, ao contrário, passou a regulamentar todos os aspectos da vida dos times (Barker, 1993). As regras geradas socialmente transformaram-se em normas e procedimentos que especificam as relações de trabalho, quantificam e comparam a performance. Neste sentido, o controle é exercido através da observância destas regras consensuais, que, de forma última, expressavam os valores organizacionais, com os quais os times haviam se identificado, em consonância com a burocracia. A tomada de decisão e os comandos organizacionais ocorrem em referência direta a estas regras (Kalberg, 1985).

Considerando-se as categorias analíticas desta pesquisa, a diferenciação não conforma-se com os ditames burocráticos, afastando-se do pólo modernista. Já com relação à formalização, a organização estudada adequa-se ao pólo modernista.

Uma vez que as regras tornaram-se racionais e adquiriram legitimidade em si mesmas, a legitimidade na organização estudada deixa de ser consensual para assumir conotações racionais-legais. Considerando-se o papel estabilizador da dominação burocrática exercido pela legitimidade racional-legal, sugere-se que a legitimidade racional-legal na organização estudada por Barker reforça a centralização, e, conseqüentemente, a formalização das atividades organizacionais. Neste caso, a legitimidade na

---

<sup>1</sup>Uma analogia à assertiva de Waterman Jr. (1990), "the bureaucracy dressed in ad hoc clothing is still a bureaucracy".

fase final do desenvolvimento do controle concertivo assume uma posição no pólo "moderno".

Relacionadas com a formalização encontram-se as hipóteses decorrentes número três e quatro:

☉ Hipótese decorrente número três:

Existe uma tendência de mudança de controles relacionados à tarefa para controles comportamentais ou culturais;

☉ Hipótese decorrente número quatro:

Estes controles comportamentais ou culturais tornam-se internalizados e profundamente incrustados nas relações sociais dos membros organizacionais, transformando-se em um conjunto poderoso de regras racionais.

Estas, baseadas na discussão acima, foram corroboradas.

A utilização do controle concertivo resulta em uma ironia (Barker, 1993). Desenvolvido para "libertar" os trabalhadores das regras racionais que caracterizam a "gaiola de ferro" da burocracia, a estrutura concertiva resulta em uma forma de controle menos aparente, mais poderosa e mais difícil de resistir do que o controle burocrático. Isto ocorre pela combinação da pressão dos trabalhadores para a conformação às regras racionais criadas por estes, resultando em uma gaiola de ferro cujas barras são praticamente invisíveis para os trabalhadores que esta encerra. "*Entrapment in the iron cage is the cost of concertive control*" (Barker, 1993:436). Predictabilidade de comportamento e calculabilidade de resultados são potencializados no controle concertivo.

Após a análise do desenvolvimento do controle concertivo e sua forma final na organização estudada por Barker, pode-se concluir que esta forma emergente de controle não se configura em uma ruptura com as condições implícitas do controle burocrático "moderno", confirmando-se a hipótese central da presente pesquisa.

## CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Tornaram-se axiomáticas na literatura especializada as referências a ambientes organizacionais turbulentos e a grandes alterações estruturais nas organizações. As prescrições oriundas de consultorias especializadas e da literatura gerencialista tem propagado a cerca de uma década que as organizações deveriam realizar mudanças paradigmáticas, com vistas à hiperflexibilidade, que as permitiria responder e até se antecipar às demandas ambientais, garantindo, desta forma, uma posição privilegiada no cenário organizacional.

As críticas à forma organizacional clássica, burocrática e modernista foram pervasivas, e incluíram assertivas afirmando que sua ênfase nos controles racionais burocráticos exacerbariam a anomia organizacional, resultando na diminuição da produtividade (Barley & Kunda, 1992). O escopo das mudanças necessárias para se afastar desta posição deveria envolver uma miríade de ações de tal magnitude, que toda estrutura e processos organizacionais seriam objeto de alterações fundamentais. Estas alterações envolveriam um acentuado achatamento da pirâmide organizacional, uma estrutura descentralizada, des-diferenciação de funções, formalização mínima, inexistência de controles, coordenação lateral, auto-gerenciamento, etc. Com estas alterações, as organizações teriam se afastado de forma tão significativa de seu desenho clássico e lógica intrínseca, que não fariam justiça à denominação de organizações burocráticas. As organizações com estas novas características deveriam ser chamadas não-burocráticas ou pós-modernas.

Uma vez que as tendências e conceitos dos praticantes organizacionais historicamente têm influenciado mais as investigações na teoria organizacional do que o inverso (Barley et al., 1988; Barley & Kunda, 1992), a questão das organizações que supostamente transcendiam o desenho e as condições implícitas no modelo burocrático enquanto estrutura de controle passou a ser objeto de estudos na teoria das organizações.

Embora as críticas à burocracia sejam quase tão antigas quanto o seu próprio conceito, a dimensão do "deve ser" propulsionou debates inflamados na teoria organizacional, que passou a investigar se as organizações enquanto estruturas de controle estavam realmente passando para o paradigma pós-moderno em termos ontológicos.

Foi neste contexto que o estudo da descontinuidade estrutural nas organizações se intensificou. As organizações teriam se engajado em um processo contínuo de reestruturação, a ponto que a mudança tem sido considerada um processo indelével na vida organizacional (Huber & Glick, 1993; Bikson, 1994).

Duas perspectivas dominam a análise da descontinuidade estrutural na teoria organizacional. Uma compromete-se com uma visão rupturista e argumenta que as formas organizacionais emergentes, enquanto estrutura de controle, se afastam significativamente da representação arquetípica das organizações modernas, baseadas nas dimensões burocráticas weberianas. A transcendência do paradigma da modernidade em organizações potencializaria o levantamento de novas questões e um reposicionamento da sociologia e da teoria das organizações enquanto áreas de conhecimento.

De forma diferenciada, a segunda perspectiva argumenta que o que está ocorrendo não se configura a entrada em um paradigma pós-moderno das formas organizacionais, mas uma significativa mudança periférica (ou cosmética) nas estratégias de controle organizacional, pautadas pela permanência da estrutura de dominação implícita do desenho organizacional moderno.

Esta dissertação propôs-se a contribuir neste debate sobre formas emergentes de controle organizacional e a questão da permanência ou transcendência do paradigma modernista das formas organizacionais enquanto estruturas de controle. Com este objetivo realizou-se uma discussão das bases teóricas das características das chamadas organizações pós-modernas presentes na literatura organizacional. Nesta

etapa foi discutida a consistência teórica das afirmativas dos chamados rupturistas.

Verificou-se também se as bases teóricas das formas emergentes de controle organizacional registradas em artigos teórico-empíricos nos principais periódicos sobre estudos organizacionais do Brasil e do mundo entre 1988 e 1995, revelavam uma ruptura com o desenho organizacional clássico, burocrático que tipifica a modernidade.

A partir da análise dos dados da presente pesquisa, chegou-se às seguintes conclusões:

↳ Grande parte da literatura sobre organizações pós-modernas assume uma posição rupturista com relação à forma organizacional moderna. Esta literatura tende a ser prescritiva, carecendo de uma análise sobre a consistência teórica de suas assertivas.

A análise realizada nesta pesquisa demonstrou que as "novas" características organizacionais, ditas pós-modernas, encontradas nas organizações não se configuram em um afastamento radical das premissas burocráticas. O que se observa são alterações na *operacionalização* da dominação burocrática, as quais podem ser compreendidas como oportunas técnicas com vistas à maior eficiência e previsibilidade organizacional. Dentro deste contexto, a burocracia enquanto estrutura de controle, permanece o modelo de dominação básico, delineador das relações de produção e interpessoais nas organizações.

↳ A quase inexistência de estudos teórico-empíricos sobre formas emergentes de controle organizacional e a questão da modernidade e pós-modernidade confirma a assertiva de Parker (1992), que argumenta a falta de comprovação empírica para a hipótese de formas organizacionais pós-modernas. Com relação a este aspecto, Thompson (1993), Smith

(1989), Pollert (1988), Murray (1987), e Robbins (1983), sugerem que formas modernistas de organização ainda estão muito em evidência.

↪ No único artigo teórico-empírico sobre formas emergentes de controle, as variáveis organizacionais selecionadas como formadoras da base estrutural do controle, em sua maioria, apresentaram uma configuração que permite categorizar a forma de controle dentro dos parâmetros modernistas. Das quatro variáveis utilizadas, três conformaram-se com o paradigma modernista. São estas, centralização, formalização e legitimidade. A variável diferenciação afastou-se das premissas modernistas.

Através da utilização do modelo multidimensional de análise, onde as variáveis delineadoras da forma de controle organizacional podem ser localizadas em um continuum cujos extremos opostos representam o controle organizacional moderno e pós-moderno, a forma de controle organizacional emergente documentada situa-se próxima ao pólo modernista de controle organizacional.

Desta análise corrobora-se a hipótese central desta pesquisa, na qual as configurações das formas de controle organizacional emergentes e documentadas em pesquisas teórico-empíricas nos periódicos e período selecionados, não se configuram em uma ruptura com as condições implícitas na forma organizacional moderna.

As conclusões alcançadas desencobrem um amplo campo de investigações para a teoria organizacional. Futuros estudos poderiam incluir:

- A investigação das consideradas novas estratégias de controle enquanto operacionalização da dominação burocrática e suas relações com medidas de desempenho organizacional e conformação às normas;

- Pautada por uma perspectiva marxista, a questão da alienação do trabalhador poderia se investigada em organizações que estejam utilizando formas emergentes de controle organizacional; e
- A investigação do controle em organizações supostamente não pautadas pela dominação burocrática, como organizações voluntárias, cooperativas, comunidades, e sua semelhança ou dissemelhança com as formas emergentes de controle organizacional.

A realização de novos estudos, como estes recomendados, tem o potencial de gerar novos *insights* sobre a dinâmica do controle organizacional nas organizações contemporâneas, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento de teorias e práticas condizentes com a realidade organizacional contemporânea.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Administrative Science Quarterly. 1995. *Call for Papers*, 40(1):200-201.
- Albertsen, N. 1988. Postmodernism, Post-Fordism, and Critical Social Theory, In Stewart Clegg, *Modern Organizations*. Sage:London.
- Albrow, Martin. 1992. Sine Ira et Studio--or Do Organizations Have Feelings? *Organization Studies*, 13(3):313-329.
- Aldrich, Howard E. 1979. *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall:New Jersey.
- Alvesson, Mats. 1993. The Play of Metaphors, In John Hassard e Martin Parker (eds.). *Postmodernism and Organizations*. Sage:London.
- Antonio, Robert J. 1985. Values, History, and Science: The Metatheoretic Foundations of the Weber-Marx Dialogue, In Robert Antonio e Ronald Glassman. *A Weber-Marx Dialogue*. University Press of Kansas:Kansas.
- Barker, James R. 1993. Tightening the Iron Cage: Concertice Control in Self-Managing Teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3):408-437.
- Barker, James R.; Cheney, George, 1994. The Concept and The Practices of Discipline in Contemporary Organizational Life. *Communication Monographs*, 61:19-43.
- Barley, Stephen R. 1983. Semiotics and The Study of Occupational and Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 28:383-413.
- Barley, Stephen; Meyer, Gordon; Gosh, Debra. 1988. Cultures of Culture. Academics, Practitioners, and the Pragmatics of Normative Control, *Administrative Science Quarterly*, 33:24-60.
- Barley, Stphen R.; Kunda, Gideon. 1992. Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37:363-399.

- Bartunek, J. M. 1984. Changing Interpretative Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order. *Administrative Science Quarterly*, 29:355-372.
- Bereham, Paul. 1992. The Myth of Post-Fordist Management: Work Organization in Seven Countries. *Management Decision*, 30(6):100-108.
- Bergquist, William. 1993. *The Postmodern Organization*. Jossey-Bass:San Francisco.
- Bikson, Tora K. 1994. Organizational Trends and Eletronic Media: Work in Progress. *American Archivist*, 57, Winter:48-68.
- Blau, Peter M.; Meyer, Marshall W. 1971. *Bureaucracy in Modern Society*. 2 ed. Random House:New York.
- Blau, Peter M.; Scott, Richard. 1979. *Organizações Formais*. Atlas, São Paulo.
- Bloomfield, Brian; Coombs, Rod. 1992. Information Technology, Control and Power: The Centralization and Decentralization Debate Revised. *Journal of Management Studies*, 29(4):459-484.
- Blyton, Paul; Morris, Johathan (eds.) 1991. *Flexible Future?* De Gruyter:Berlin, New York.
- Boje, David M. 1993 On Being Postmodern in the Academy: An Interview with Stewart Clegg. *Journal of Management Inquiry*, 2(2):191-200.
- Boje, David M. 1995. Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamara-Land". *Academy of Management Journal*, 38(4):997-1035.
- Bryman, Alan. 1988. *Quantity and Quality in Social Research*. Unwin Hyman:London.
- Burrell, Gibson, 1994. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 4: The Contribution of Jürgen Habermas. *Organization Studies*, 15(1):1-45.
- Burrell, Gibson. 1988. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 2: The Contribution of Michael Foucault. *Organization Studies*, 9(2):221-235.

- Burrell, Gibson. 1992. Back to the Future: Time and Organization, In Michael Reed and Michael Hughes. *Rethinking Organization*. Sage:London.
- Burrell, Gibson. 1993. Eco and The Bunnymen, in John Hassard and Martin Parker. *Postmodernism and Organization*. Sage:London.
- Burris, Beverly. 1989. Technocratic Organization and Control. *Organization Studies*, 10(1):1-22.
- Campos, Edmundo. 1978. *Sociologia da Burocracia*. 4 ed. Zahar:Rio de Janeiro.
- Champion, Dean. 1979. *Sociologia das Organizações*. 3 ed. Saraiva:São Paulo.
- Champlin, Dell; Olson, Paulette. 1994. Post-Industrial Metaphors: Understanding Corporate Restructuring and the Economic Environment of the 1990s. *Journal of Economic Issues*, XXVIII(2):449-459.
- Chia, Robert. 1995. From Modern to Postmodern Organizational Analysis. *Organization Studies*, 16(4):579-604.
- Clegg, Stewart. 1975. *Power, Rule and Domination*. Routledge and Kegan Paul:London.
- Clegg, Stewart. 1981. Organization and Control. *Administrative Science Quarterly*, 26:545-562.
- Clegg, Stewart. 1989. Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations. *Organization Studies*, 10(1):97-115.
- Clegg, Stewart. 1990. *Modern Organizations*. Sage:London.
- Clegg, Stewart.1994. Weber and Foucault: Social Theory for the Study of Organizations. *Organization*, 1(1):149-178.
- Clegg, Stewart; Dunkerley, David. 1980. *Organization, Class and Control*. Routledge & Kegan Paul:London.
- Cohen, Ira J. 1985. The Underemphasis on Democracy in Marx and Weber, In Robert Antonio e Ronald Glassman. *A Weber-Marx Dialogue*. University Press of Kansas:Kansas.

- Connor, Steven. 1989. *Postmodernist Culture--An Introduction to Theories of the Contemporary*. Basil Blackwell:New York.
- Coombs, Rod; Knights, David; Willmott, Hugh. 1992. Culture, Control and Competition; Towards a Conceptual Framework for the Study of Information Technology in Organizations. *Organization Studies*, 13(1):51-72.
- Cooper, Robert. 1989. Modernism, Post Modernism and Organizational Analysis 3: The Contribution of Jacques Derrida. *Organization Studies*, 19(4):479-502.
- Cooper, Robert; Burrell, Gibson. 1988. Modernism, Post Modernism and Organizational analysis: An Introduction. *Organization Studies*, 9(1):91-112.
- Crook, Stephen; Pakulsky, Jan; Waters, Malcolm. 1992. *Postmodernization*. Sage:London.
- Daft, Richard L.; Lewin, Arie. 1990. Can Organization Studies Begin to Break Out of the Normal Science Straitjacket? An Editorial Essay. *Organization Science*, 1(1):1-9.
- Daft, Richard L.; Lewin, Arie. 1993. Where are the Theories of the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay. *Organization Science*, 4(4):i-vi.
- Daft, Richard L.; Macintosh, Norman. 1984. The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. *Journal of Management*, 10(1):43-66.
- Das, T. K. 1989. Organizational Control: An Evolutionary Perspective. *Journal of Management Studies*, 26(5):459-475.
- Dawson, Patrick; Webb, Jeanette. 1989. New Production Arrangements: The Totally Flexible Cage? *Work, Employment & Society*, 3(2):221-238.
- DiMaggio, Paul; Powell, Walter. 1983. The Iron Cage Revisited: Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48:147-160.
- Dina, A. 1994. Skill Promotion or Skill Exploitation? New Organizational Approaches in Manufacturing. *Control Eng. Practice*, 2(4):667-675.

- Doll, Wj.; Vonderembse, Ma. 1991. The Evolution of Manufacturing Systems: Towards the Post-Industrial Enterprise. *Omega*, 19(5):401-411.
- Donnellon, Anne; Scully, Maureen. 1994 Teams, Performance and Rewards, In Charles Heckscher & Anne Donnellon (eds.). *The Post-Bureaucratic Organization*. Sage:Thousand Oaks.
- Edwards, Richard C. 1981. The Social Relations of Production at the Point of Production, In Mary Zey-Ferrel and Michael Aiken (eds.). *Complex Organizations: Critical Perspectives*. Scott, Foresman:Glenview.
- Eilon, Samuel. 1993. Managing Change. *Omega*, 21(1):1-5.
- Emshoff, James R. 1993. Is it Time to Create a New Theory of the Firm? *Journal of Economics & Management Strategy*, 2(1):3-14.
- Etzioni, Amitai. 1976. *Organizações Modernas*. 5 ed. Pioneira:São Paulo.
- Evans, Stuart J. 1991. Strategic Flexibility for High Technology Manoeuvres: A Conceptual Framework. *Journal of Management Studies*, 28(1):69-89.
- Featherstone, Mike. 1988. In Pursuit of The Postmodern: An Introduction. *Theory, Culture & Society*, 5:195-215.
- Feldman, Steven P. 1989. The Broken Wheel: The Inseparability of Autonomy and Control in Innovation Within Organizations. *Journal of Management Studies*, 26(2):83-102.
- Florida, Richard; Kenney, Martin. 1991. Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the US. *American Sociological Review*, 56:381-398.
- Fombrum, Charles J. 1992. *Turning Points*. McGraw-Hill, Inc.:New York.
- Foo, Check-Teck. 1995. Organization HRD and Technology: Towards a Bureaucratic Theory of Strategic Control. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(1):127-141.

- Ford, Jeffrey D.; Backoff, Robert W. 1988. Organizational Change In and Out of Dualities and Paradox, In Robert Quinn e Kim S. Cameron. *Paradox and Transformation*. Ballinger Publishing Company:Cambridge.
- Ford, Jeffrey D.; Ford, Laurie. 1995. The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3):451-470.
- Freitas, Maria Ester de. 1991. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impactos*. McGraw-Hill:São Paulo.
- Fulk, Janet; DeSanctis, Gerardine. 1995. Eletronic Communication and Changing Organizational Forms. *Organization Science*, 6(4):337-349.
- Gergen, Kennet. 1992 Organization Theory in the Postmodern Era, In Michael Reed and Michael Hughes. *Rethinking Organization*. Sage:London.
- Gersick, Connie. 1991. Revolutionary Change Theories: A Multilevel Exploration of The Punctuated Equilibrium Paradigm. *Academy of Management Review*, 16(1):10-36.
- Gersick, Connie. 1994. Pacing Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 37(1):9-45.
- Gerwin. Donald. 1993. manufacturing Strategy: A Strategic Perspective. *Management Science*, 39(4):395-410.
- Giddens, A. 1984. *The Constitution of Society*. Polity Press:Cambridge.
- Goldman, Paul. 1994. Searching for History in Organizational Theory: Comment on Kieser. *Organization Science*, 5(4):621-623.
- Goold, Michael; Quinn, John. 1990. The Paradox of Strategic Controls. *Strategic Management Journal*, 11(1):430-457.
- Gouldner, Alvin W. 1964. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Free Press:New York.

- Gouldner, Alvin W. 1978. Conflitos na Teoria de Weber, In Edmundo Campos. *Sociologia da Burocracia*. 4 ed. Zahar:Rio de Janeiro.
- Gree, James A. Raymond, Bruce. 1993. Total Flexibility Management: A Managerial Approach for Developing Flexible Resources. *Industrial Management*, 35:21-23.
- Greenwood, Royston; Hinings, C. R. 1987. Editorial Introduction: Organizational Transformations. *Journal of Management Studies*, 24(6):561-564.
- Greenwood, Royston; Hinings, C. R. 1993. Understanding Strategic Change: The Contribution of Archetypes. *Academy of Management Journal*, 36(5):1052-1081.
- Haas, Eugene; Drabek, Thomas. 1973. *Complex Organizations*. Macmillan:New York.
- Hall, Richard H. 1982. *Organizations: Structure and Process*. 3 ed. Englewood Cliffs, Prentice-Hall:New Jersey.
- Hannan, Michael T.; Freeman, John. 1977. The Population Ecology of Organizations. *American Journal of Sociology*, 82(5):929-964.
- Harvey, D. 1989. *The Condition of Postmodernity*. Blackwell:Oxford.
- Hassard, John. 1993. *Sociology and Organization Theory*. Cambridge University Press:Cambridge.
- Hayes, Robert H.; Pisano, Gary P. 1994. Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. *Harvard Business Review*, 72(1):77-86.
- Heckscher, Charles. 1994. Defining the Post-Bureaucratic Type, In Charles Heckscher and Anne Donnellon (eds.). *The Post-Bureaucratic Organization*. Sage:Thousand Oaks.
- Heckscher, Charles; Applegate, Lynda M. 1994. Introduction, In Charles Heckscher and Anne Donnellon (eds.). *The Post-Bureaucratic Organization*. Sage:Thousand Oaks.

- Heydebrand, Wolf. 1989. New Organizational Forms. *Work and Occupations*, 16(3):323-357.
- Hinings, C. R.; Greenwood, R. 1988. *The Dynamics of Strategic Change*. Basil Blackwell:Oxford.
- Hirst, Paul; Zeitlin, Jonathan. 1991. Flexible Specialisation Versus Post-Fordism, Evidence and Policy Implication. *Economy and Society*, 20(1):1-56.
- Huber, George P.; Glick, William H. 1993. *Organizational Change and Redesign*. Oxford University Press:New York.
- Hughes, Michael. 1993. Decluding Organization, In Michael Reed and Michael Hughes. *Rethinking Organization*. Sage:London.
- Jackson, Norman; Carter, Pippa. 1992. Postmodern Management Past-Perfect or Future-Imperfect? *Int Studies of Mgt & Org*, 22(3):11-26.
- Jaworski, Bernard J.; Stathakopoulos, Vlasis; Krishnan, H. Shanker. 1993. Control Combinations in Marketing: Conceptual Framework and Empirical Evidence. *Journal of Marketing*, 57(1):57-69.
- Jeffcutt, Paul. 1994. The Interpretation of Organization: A Contemporary Analysis and Critique. *Journal of Management Studies*, 31(2):225-250.
- Jermier, John; Clegg, Stewart. 1994. Critical Issues in Organization Science: A Dialogue. *Organization Science*, 5(1):1-13.
- Jürgens, Ulrich; Malsch, Thomas; Dohse, Knuth. 1993. *Breaking from Taylorism*. Cambridge University Press: Cambridge.
- Kalberg, Stephen. 1980. Max Weber's Types of Rationality: Cornerstones for the Analysis of Rationalization Process in History. *American Journal of Sociology*, 85(5):1145-1179.
- Kalberg, Stephen. 1985. The Role of Ideal Interests in Max Weber's Comparative Historical Sociology, In Robert Antonio e Ronald Glassman. *A Weber-Marx Dialogue*. University Press of Kansas:Kansas.

- Kaplinsky, Raphael. 1994. From Mass Production to Flexible Specialization: A Case Study of Microeconomic Change in a Semi-industrialized Economy. *World Developments*, 22(3):337-353.
- Kikulis, Lisa; Slack, Trevor; Hinins, C. R. 1995. Sector-Specific Patterns of Organizational Design Change. *Journal of Management Studies*, 32(1):67-100.
- Kreder, M.; Zeller, M. 1988. Control in German and US Companies. *Management International Review-Journal of International Business*, 28(3):58-66.
- Kreiner, Kristion. 1992. The Postmodern Epoch of Organization Theory. *Int Studies of Mgt & Org*, 22(2):37-52.
- Kuhn, Thomas S. 1970. *The Structure of Scientific Revolutions*. 2 ed. University of Chicago Press:Chicago.
- Langton, John. 1984. The Ecological Theory of Bureaucracy: The Case of Josiah Wedgwood and the British Pottery Industry. *Administrative Science Quarterly*, 29:330-354.
- Lash, Scott. 1988. Discourse or Figure? Postmodernism as a "Regime of Signification". *Theory, Culture & Society*, 5:311-336.
- Lebas, Michel; Weigenstein, Jane. 1986. Management Control: The Roles of Rules, Markets and Culture. *Journal of Management Studies*, 23(3):259-272.
- Lewin, Arie Y.; Stephens, Carrol U. 1993. Designing Postindustrial Organizations: Combining Theory and Practice, In George P. Huber and William H. Glick. *Organizational Change and Redesign*. Oxford University Press:Oxford.
- Lynch, John. 1989. Organizational Flexibility. *Human Resource Planning*, 12(1).
- Marsden, Peter V.; Cook, Cyntia R.; Kallenberg, Arne. 1994. Organizational Structures. *American Behavioral Scientist*, 37(7):911-929.

- Marsh, Robert. 1992. A Research Note: Centralization of Decision-Making in Japanese Factories, *Organization Studies*, 13(2):261-274.
- McNeil, Kenneth. 1978. Understanding Organizational Power: Building on the Weberian Legacy. *Administrative Science Quarterly*, 23:65-90.
- Mills, Albert J. 1993. Organizational Discourse and the Gendering of Identity, In John Hassard and Martin Parker. *Postmodernism and Organization*. Sage:London.
- Mintzberg, Henry; Westley, Frances. 1992. Cycles of Organizational Change. *Strategic Management Journal*, 13:39-59.
- Mitroff, Ian. 1987. *Business Not as Usual*. Jossey-Bass Publishers:San Francisco.
- Mitroff, Ian; Mason, Richard; Pearson, Christine. 1994. *Framebreak*. Jossey-Bass Publishers:San Francisco.
- Motta, Prestes; Pereira, Bresser. 1988. *Introdução à Organização Burocrática*. Brasiliense:São Paulo.
- Mueller, Frank. 1994. Team Between Hierarchy and Commitment: Change Strategies and the 'Internal Environment'. *Journal of Management Studies*, 31(3):383-399.
- Murray, Fergus. 1987. Flexible Specialisation in the 'Third Italy'. *Capital and Class*, 33:84-95.
- Nemetz, Patricia L.; Fray, Louis. 1988. Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation and Organization Design. *Academy of Management Review*, 13(4):627-638.
- Nohria, Nitin; Berkley, James D. 1994. The Virtual Organization, In Charles Heckscher and Anne Donnellon (eds.). *The Post-Bureaucratic Organization*. Sage:Thousand Oaks.

- Pádua, Elisabeth Matallo Marchesini. 1994. Trabalho Monográfico Como Iniciação à Pesquisa Científica, In Maria Cecília M. de Carvalho (org.). *Construindo o Saber*, Papirus:Campinas.
- Parker, Martin. 1992. Getting Down From the Fence: A Replay to Haridimos Tsoukas. *Organization Studies*, 13(4):651-653.
- Parker, Martin. 1992. Post-Modern Organizations or Postmodern Organization Theory? *Organization Studies*, 13(1):1-7.
- Parker, martin. 1995. Critique in the Name of What? Postmodernism and Critical Approaches to Organization. *Organization Studies*, 16(4):553-564.
- Perrow, Charles. 1986. *Complex Organizations*. 3 ed. McGraw Hill:New York.
- Pierre, Saint. 1991. Max Weber: *Entre a Paixão e a Razão*. Ed. Unicamp:São Paulo.
- Pile, S. 1993. Book Review. *Environment and Planning A*, 25(7).
- Pinchot, Gifford. 1993. *The End of Bureaucracy & and Rise of The Intelligent Organization*. Berrett-Koehler:San Francisco.
- Piore, Michael J.; Sabel, Charles F. 1984. *The Second Industrial Divide*. Basic Books:New York.
- Pollert, Anna. 1988. Dismantling Flexibility. *Capital and Class*, 34(1):42-75.
- Powell, Walter, 1987. Hybrid Organizational Arrangements: New Form or Transitional Development. *California Management Review*, 30(1):67-88.
- Power, Michael. 1990. Modernism, Postmodernism and Organization, In John Hassard and Denis Pym (eds.) *The Theory and Philosophy of Organizations*. Routledge:London.
- Preble, John. 1992. Towards a Comprehensive System of Strategic Control. *Journal of Management Studies*, 29(4):391-407.
- Ray, Carol Axtell. 1986. Corporate Culture. The Last Frontier of Control. *Journal of Management Studies*, 23(3):287:297.

- Reed, Michael. 1991. Review Article: Scripting Scenarios for a New Organisation Theory and Practice. *Work, Employment & Society*, 5(1):119-132.
- Reed, Michael. 1993. Organizations and Modernity: Continuity and Descontinuity in Organization Theory, In John Hassard and Martin Parker. *Postmodernism and Organization*. Sage:London.
- Richardson, Robert Jarry; et al. 1985. *Pesquisa Social*. Atlas:São Paulo.
- Robbins, Stephen. 1983. Organization Theory. *The Structure and Design of Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs:New Jersey.
- Rosengren, Karl Erik. 1981. Advances in Scandinavian Content Analysis: An Introduction, In Karl Erik Rosengren (ed.) *Advances in Content Analysis*. Sage: Beverly Hills.
- Roszak, T. 1972. *Where the Wasteland Ends*. Faber & Faber:London.
- Salaman, Graeme. 1978. Towards a Sociology of Organizational Structure. *Sociological Review*, 26(3):519-554.
- Schartz, Howard S. 1995. Book Review. *Academy of Management Review*, 2(1):215-221.
- Sharma, Sunita. 1994. Relevance of Flexible Specialisation for Small Scale Enterprises in The Developing Countries. *Journal of Scientific & Industrial Research*, 53:259-266.
- Simons, Robert. 1994. How New Top Managers Use Control System as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, 169-189.
- Simons, Robert. 1995. Control in an Age of Empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2):80-88.
- Simsek, Hasan; Louis, Karen Seashore. 1994. Organizational Change as Paradigm Shift. *Journal of Higher Education*, 65(6):671-695.
- Sinclair, Amanda. 1992. The Tyranny of a Team Ideology. *Organization Studies*, 13(4):611-626.

- Smart, Barry. 1990. Modernity, Postmodernity and the Present, In Bryan S. Turner (ed.). *Theories of Modernity and Postmodernity*. Sage:London.
- Smircich, Linda; Calás, Marta; Morgan, Gareth. 1992. Afterward/After Words: Open(ing) Spaces. *Academy of Management Review*, 17(3):607-611.
- Smith, Chris. 1989. Flexible Specialization, Automation and Mass Production. *Work, Employment & Society*, 3(2):203-220.
- Snodgrass, Coral R.; Szewezak, Edward. 1990. The Substitutability of Strategic Control Choices: An Empirical Study. *Journal of Management Studies*, 27(5):535-553.
- Starkey, Ken; Wright, Mike; Thompson, Steve. 1991. Flexibility, Hierarchy, Markets. *British Journal of Management*, 2:165-176.
- Tannenbaum, Arnold S. 1968. *Control in Organizations*. MacGraw-Hill:New York.
- Tenório, Fernando G. 1981. Permanencia Del Modelo Weberiano. *RICA*, XLVII(3):225-231.
- Thompson, Paul. 1993. Postmodernism. Fatal Distraction, In John Hassard and Martin Parker (eds.). *Postmodernism and Organization*. Sage:London.
- Touraine, Alain. 1988. Modernity and Cultural Specificities. *International Social Science Journal*, 118:443-457.
- Tsoukas, Haridimos. 1992. Postmodernism, Reflexive Rationalism and Organizational Studies: A Replay to Martin Parker. *Organization Studies*, 13(4):643-649.
- Turner, Bryan S. 1990. Periodization and Politics in the Postmodern, In Bryan S. Turner (ed.). *Theories of Modernity and Postmodernity*. Sage:London.
- Upton, David M. 1994. The Management of Manufacturing Flexibility. *California Management Review*, 36(2), Winter.
- Van Maanen, John. 1983. Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface, In John Van Maanen, *Qualitative Methodology*. Sage: Beverly Hills.

- Van de Ven, Andrew H.; Poole, Marshall Scott. 1995. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*, 20(3):510-540.
- Walker, Richard. 1993. The Hidden Dimension of Industrialization. An Expanding Division of Labour. *Futures*, July-August.
- Wardell, Mark. 1992. Changing Organizational Forms: From The Bottom Up, In Michael Reed and Michael Hughes (eds.). *Rethinking Organization*. Sage:London.
- Waterman Jr., Robert. 1990. *Adhocracy*. Whittle Direct Books:San Francisco.
- Weber, Max. 1979. *Ensaaios de Sociologia*. Zahar:Rio de Janeiro.
- Whitaker, Alan. 1992. The Transformation In Work: Post-Fordism Revised, In Michael Reed and Michael Hughes. *Rethinking Organization*. Sage:London.
- Whitley, Richard. 1992. The Social Construction of Organization and Markets: The Comparative Analysis of Business Recipes, In Michael Reed and Michael Hughes (eds.). *Rethinking Organization*. Sage:London.
- Willmott, Hugh. 1994. Bringing Agency(back) Into Organizational Analysis: Responding to the Crisis of (Post)Modernity, In John Hassard and Martin Parker. *Towards a New Theory of Organizations*. Sage:London.
- Wilson, David C. 1992. *Strategy of Change. Concepts and Controversies in the Management of Change*. Routledge:London and New York.
- Xu, Xinyi. 1994. Organisational Control in Chinese Work Units. *International Sociology*, 9(4):463-474.
- Zeffane, Rachid M. 1989. Centralization or Formalization? Indifference Curves for Strategies of Control. *Organization Studies*, 10(3):327-352.