

ÁREA TEMÁTICA: Administração Geral

A PERCEPÇÃO DE ASPECTOS CULTURAIS DA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO SOB O ENFOQUE DO CONTROLE ORGANIZACIONAL

AUTORES

LYANA JACQUELINE DE VASCONCELOS SALGUES

Faculdade dos Guararapes
lyanasalgues@ibest.com.br

FERNANDA RODA DE SOUZA ARAÚJO

Faculdade dos Guararapes
fernandaroda@uol.com.br

NILDO FERREIRA CASSUNDÉ JUNIOR

Faculdade dos Guararapes
cassundejr@uol.com.br

MOACYR CUNHA FILHO

Universidade Federal Rural de Pernambuco
moacyr@ufrpe.br

Resumo

O interesse pelo estudo da cultura organizacional não é recente, embora esse tema só tenha começado a ter mais importância nas duas últimas décadas. Apesar de a temática da cultura ser objeto de pesquisa dos teóricos da administração e uma preocupação constante dos administradores, desde meados dos anos 80, este artigo propõe um foco de análise sob a ótica do controle organizacional. Assim sendo, este estudo tem como objetivo fazer uma análise da divergência entre a cultura organizacional e a cultura dos empregados sob o enfoque do controle organizacional. Trata-se de uma reflexão de base teórica que utiliza vários autores nos campos de cultura organizacional e controle organizacional. Para tentar entender e, acima de tudo, contribuir com a explicação da relação entre os conceitos, realizou-se uma pesquisa empírica com algumas empresas localizadas na cidade de Jaboatão dos Guararapes, em Pernambuco, e seu entorno. Assim sendo, a amostra da pesquisa foi composta por 15 pequenas empresas da cidade de Jaboatão dos Guararapes e seu entorno. Das empresas selecionadas participaram 146 funcionários. Apesar de o estudo ainda estar em andamento, com previsão para término no final do segundo semestre letivo, tem-se um resultado parcial dos dados.

Abstract

Although the thematic of culture have being an object of research of the theoreticians of the administration and a constant concern of the administrators, since middle of years 80, this article considers a focus of analysis under the optics of the organizational control. Thus, the purpose of this study is to make an analysis of the divergence between the organizational culture and the culture of the employees under the approach of the organizational control. This is about a reflection of theoretical base that uses some authors in the fields of

organizational culture and organizational control. To try to understand and contribute with the explanation of the relation between the concepts, we did an empirical research with some companies located in the city of Jaboatão dos Guararapes, in Pernambuco.

Palavras-chave: cultura organizacional, controle, poder.

1. INTRODUÇÃO

“O interesse pelo estudo da cultura organizacional não é recente, embora esse tema só tenha começado a ter mais importância nas duas últimas décadas” salientam Sá e Lemoine (2000, p.1). No meio acadêmico tenta-se chegar a uma definição consensual sobre cultura organizacional, mas a diversidade de conceitos deve-se aos diferentes usos, amplitude e complexidade do entendimento de cultura. Esta diversidade pode ser constatada através dos vários enfoques que são dados nos diferentes estudos realizados.

O termo cultura surgiu da antropologia social, através dos estudos realizados no final do século XIX e no início do século XX com as chamadas sociedades primitivas e, posteriormente, com a extensão destes estudos para as sociedades tecnologicamente mais avançadas. Tais estudos concluíram que os modos de vida das sociedades diferiam não só espacialmente, mas também dentre elas próprias, salienta Tavares (apud SÁ e ENDERS, 2002). Embora a abordagem social, no final da primeira metade do século passado, tenha observado a influência de aspectos culturais na empresa, foi apenas a partir dos anos 80, especificamente 1983, com as edições especiais das revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, que a cultura passou a receber maiores atenções na área administrativa, sendo foco de publicações sob diversas denominações, como cultura corporativa, empresarial, ou organizacional (SÁ e ENDERS, 2002).

A partir de 1983, com a publicação de três livros que ressaltavam a importância da questão cultural nas organizações, a comunidade acadêmica e os profissionais de gestão passaram a ter maior interesse sobre essa temática. Os livros publicados foram: *A Teoria Z* (Ouchi, 1981), *A arte da gestão japonesa* (Pascale e Athos, 1981) e *Na procura pela excelência* (Peter e Waltherman, 1982) (SÁ e LEMOINE, 2000). Dessa forma, o estudo sobre cultura organizacional se fortaleceu devido à relevância que este tema passou a ocupar nas teorias organizacionais, em razão de ter vindo à tona o estudo que propunha que o grande diferencial entre o sucesso das organizações japonesas e o das organizações americanas era a cultura na organização. Pois, foi verificado que a cultura das empresas japonesas era, e ainda é, completamente diferente da cultura das empresas americanas, e que o controle organizacional é mais implícito nas organizações japonesas do que nas empresas ocidentais. Ou seja, o caráter normativo tem mais força do que a coerção em algumas culturas, como por exemplo, no Japão. Uma norma internalizada tem mais força que uma regra. Esta foi uma grande descoberta dos anos 80 referente à cultura.

Portanto, sendo a cultura uma característica de cada nação, povo, comunidade, família ou organização, e, conseqüentemente, percebida por cada indivíduo de maneira diferente, de acordo com seus parâmetros individuais e suas percepções internas e externas, a cultura pode ser entendida como um conjunto de valores e crenças compartilhadas pelos membros de um grupo social. Segundo Alves (1997, p.25), a cultura também pode ser interpretada, metaforicamente, como uma espécie de lente através da qual as pessoas vêem o mundo e que as leva a considerar o seu modo de vida o mais natural.

O controle organizacional, nesse sentido, pode-se dar de diferentes formas. Difuso ou de forma mais tradicional, com regras e normas formais. O que se pretende analisar, nesse estudo, é a divergência entre a cultura da empresa e a cultura dos empregados sob o enfoque do controle organizacional, ou seja, em que momentos o controle pode ser observado de forma menos perceptível em razão da cultura permear por toda a organização, em todos os níveis, e ainda, até que ponto a cultura pode ser vista como uma espécie de controle (mesmo que sutil) organizacional, ou seja, será que ela pode ser usada para ter controle sobre as pessoas, uma vez que tem o propósito de orientar o comportamento do indivíduo no trabalho e de controle a partir de crenças e valores.

Apesar de o estudo ainda estar em andamento, com previsão para término no final do segundo semestre letivo, tem-se um resultado parcial dos dados, onde foi possível verificar a cultura organizacional sob o enfoque do controle apenas das empresas localizadas em Jabotão dos Guararapes; o resultado de seu entorno estará disponível somente a partir de Janeiro de 2006. Assim sendo, as análises ficaram restritas às empresas localizadas no município de Jabotão dos Guararapes, não sendo possível fazer, ainda, nenhuma comparação com o seu entorno.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Cultura e Cultura Organizacional

O conceito de cultura foi inicialmente estudado na antropologia, sociologia e psicologia. Posteriormente, o estudo sobre cultura adquiriu importância na administração principalmente nas Teorias da Administração com o objetivo de fornecer uma melhor compreensão sobre as organizações.

A cultura organizacional é também chamada por alguns autores de cultura da empresa ou cultura empresarial e embora a expressão “cultura organizacional” esteja no singular, ela representa, de fato, as várias sub-culturas existentes dentro de uma única organização. Para Cappellin e Giuliani (2002), falar de cultura de empresa significa ir mais além da cultura da organização (maneiras de agir, controlar, comunicar e decidir). Nela, está englobada também a vontade de empreender projetos coletivos de produção e o sentimento de pertencer ao mesmo coletivo humano.

Partindo do significado mais puro da palavra, tem-se que a cultura está ligada a Antropologia é definida como o conjunto complexo dos códigos e padrões que regulam a ação individual e coletiva, tal como se desenvolvem em uma sociedade ou grupo específico, e que se manifestam em praticamente todos os aspectos da vida: modos de sobrevivência, normas de comportamento, crenças, instituições, valores espirituais, criações materiais, etc.

A partir da década de 80, a cultura organizacional passa a despertar maior interesse na comunidade acadêmica internacional através do grande sucesso do modelo administrativo japonês, cujas formas eficazes de administrar, diferentes dos padrões ocidentais, acarretaram em uma discussão sobre o modelo ocidental de organização em que eram envolvidas as diferenças culturais. Ouchi (1982) argumenta que existem diferenças básicas entre o modelo de organização japonesa e o da organização americana. O autor constatou que o modelo americano é o oposto do modelo japonês quanto a aspectos estruturais-chaves e valores culturais como, por exemplo, emprego vitalício; avaliação e promoção lenta; trajetórias de carreiras não especializadas; mecanismos de controle implícitos; tomada de decisão coletiva; responsabilidade coletiva e interesse holístico. Ao passo que as organizações americanas enfatizam o emprego em curto prazo; avaliação e promoção rápidas; trajetórias de carreira especializadas; mecanismos de controle explícitos; tomada de decisão individual; responsabilidade individual e interesse segmentado. Nesse sentido, Deal e Kennedy (1982 apud SÁ e LEMOINE, 2000, p.1) salientam que “o sucesso dos japoneses é devido a sua habilidade em manter uma cultura forte e coerente em todo o país”.

Pela amplitude do conceito de cultura organizacional e pela complexidade que é uma organização, salienta-se que, como bem observa Lima (apud SÁ e ENDERS, 2002),

a cultura organizacional, como perspectiva, inclusive interna à própria empresa, começa a contribuir para o entendimento da complexidade da organização e a colaborar na sua elaboração estratégica e operacional, determinando o aprofundamento das discussões acadêmicas em torno da necessidade de compreensão ampla, total da empresa, uma realidade que, por si mesma, não comporta abordagens reducionistas.

Por ser a cultura organizacional bastante ampla, de longa abrangência, ela tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização (conjunto de princípios cognitivos, de conhecimento e crenças, de símbolos e significados, resultantes do compartilhamento e da produção e negociação interna dos mesmos). Toda cultura é apreendida, transmitida e partilhada. A cultura organizacional representa a identidade da organização, como consequência de um sistema de significações que atua como elo de ligação de todos os membros, em torno de objetivos comuns (SANTOS, 2002).

Essa identidade organizacional, chamada cultura organizacional é construída, ao longo dos anos, através da história da organização, dos seus dirigentes, dos seus participantes, da disseminação dos seus valores e crenças vividos na organização, onde os indivíduos procuram perceber, pensar, sentir e agir de forma correta de acordo com o conjunto de fatos, normas explícitas e implícitas e os problemas que envolvem a organização. Nesse sentido, é preciso levar em consideração que a

cultura da empresa é um conjunto complexo de crenças, valores, pressupostos, símbolos, artefatos, conhecimentos e normas, freqüentemente personificado em heróis, que é difundido na empresa pelos sistemas de comunicação e pela utilização de mitos, estórias, rituais, além de processos de endoculturação. Essa coleção de elementos culturais reflete as escolhas ou preferências da liderança empresarial e é compartilhada pelos demais membros da empresa, tendo o propósito de orientar o comportamento desejado, tanto em termos de integração interna, como de adaptação ao ambiente (ALVES, 1997 p.31).

Apesar da variedade dos conceitos apresentar alguma divergência, parece haver um consenso entre os estudiosos, em que a cultura organizacional compreende um conjunto de propriedades do ambiente de trabalho, percebidas pelos empregados, constituindo-se em uma das importantes forças influenciadoras do comportamento dos membros da organização. A cultura da empresa compreende além das normas formais, também as informais (conjunto de regras não escritas), que condicionam as atitudes das pessoas dentro da organização.

Para enquadrar teoricamente, portanto, o estudo, tem-se a definição de Oliveira, Ouchi, Freitas, Etzioni, Fisher e Carvalho, e Barney (apud ALVES, 1998) em que a cultura organizacional é entendida como um conjunto de valores, crenças e pressupostos, vigentes, compartilhados e relativamente duradouros na organização. Acrescenta-se, ainda, que é o conjunto de crenças, valores e significados concebidos, aprendidos e compartilhados pelos membros de uma organização ou grupo que geram comportamento legitimado e que sofre influência do ambiente. Esse conjunto tipifica cada organização e a singulariza perante outras.

A análise cultural, portanto, tende a enfatizar referências históricas, o processo interno de socialização e fatores que definem as particularidades do comportamento organizacional; procuram-se no passado, significados e símbolos coletivos para que seja possível compreender as ações presentes. Ao contrário da perspectiva humana, o modelo cultural preocupa-se mais com o coletivamente compartilhado e menos com atitudes e comportamentos individuais. Existem valores, hábitos e crenças individuais que não fazem parte da programação coletiva e, portanto, não constituem a cultura organizacional (MENDONÇA e MESQUITA, 2002).

Schein (1984, p. 20) propõe analisar o complexo conceito de cultura com vistas a criar uma base de referência comum para aqueles que participam e pesquisam. Ele apresenta um dos conceitos de cultura organizacional mais bem aceitos na literatura acadêmica, cujo entendimento está relacionado ao

conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

O autor divide, ainda, a cultura de uma empresa em três níveis:

- artefatos e criações: consideradas como manifestações da cultura por serem visíveis ou observáveis, muito embora, não sejam decifráveis ou de fácil interpretação;
- valores e ideologias: regras, princípios, e normas, que orientam o grupo e são conscientes;
- pressupostos subjacentes básicos e premissas: mais difícil de serem observados, pois são inconscientes e invisíveis. São eles que governam as ações e comportamentos das pessoas nas organizações (SCHEIN apud SÁ e ENDERS, 2002).

Refletindo sobre os conceitos acima citados, reforça-se que a cultura de uma organização é, segundo Schein (apud NARBAL SILVA, 2000), fundamentalmente constituída de um sistema de crenças, valores e pressupostos básicos dos fundadores, que, com o passar do tempo, vão sendo aperfeiçoados e disseminados na organização por meio de diversos mecanismos, tais como: o que os líderes atribuem importância, tentando medir e controlar; como os líderes reagem a eventos críticos, carregados de emoção, e a crises organizacionais; modelagem de papéis e instruções intencionais; critérios para a concessão de recompensas e atribuição de status; critérios utilizados para recrutamento, seleção, promoção, aposentadoria e exclusão; desenho e estrutura da organização; sistemas e procedimentos organizacionais; disposição do espaço físico, fachadas e instalações; histórias, lendas, mitos e símbolos; e declarações formais da filosofia organizacional e seus credos.

A disseminação das informações culturais na organização se dá nos contatos entre os indivíduos, podendo ocorrer formalmente ou informalmente, e estas informações dá ao indivíduo uma visão dos padrões de procedimentos esperados na organização. Nesse sentido, Cook e Yanow (apud NARBAL SILVA, 2000) concebem a cultura organizacional como um rol de valores, crenças e sentimentos que, aliados aos artefatos que os expressam e os difundem (tais como mitos, símbolos, metáforas e rituais), são criados, herdados, compartilhados e disseminados dentro de um grupo de pessoas que se distingue de outros por suas peculiaridades culturais. Concomitantemente a isto, deve-se considerar as diferenças individuais e culturais, como bem expõe Alves (1997, p.25-26),

cada realidade cultural tem a sua própria lógica interna, a qual devemos procurar conhecer para que nos façam sentido as práticas, concepções e transformações pelas quais passa. O estudo dessa lógica focaliza as maneiras pelas quais aquela realidade cultural é codificada ou manifesta, seja através da linguagem, costumes, idéias e doutrinas, sejam por meio de crenças, valores, rituais, lendas e tradições. Esses fenômenos, no entanto, pouco nos dizem, por si mesmos, fora do universo cultural do qual são integrantes.

2.2 Controle Organizacional

Quando se fala em controle na organização, associa-se, geralmente, ao direcionamento que é dado na empresa por algo ou alguém, a fim de se evitar um descontrole comportamental, financeiro ou gerencial. O controle é uma ferramenta importante dentro da organização, sem ele o direcionamento pode não acontecer de forma esperada e ou ocorrer o não cumprimento dos principais objetivos organizacionais a que a empresa se propõe.

Sendo um dos conceitos centrais da análise organizacional, o controle foi definido e conceituado por diversos autores. O conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder no sentido que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro. Mesmo não o fazendo de maneira explícita, os autores do controle ao tratarem do tema fazem referência ao poder. Assim Chiapello e Dermer (apud CARVALHO DA SILVA, 2000) definem o controle com relação à ordem. Chiapello (apud CARVALHO DA SILVA, 2000) o define como uma influência criadora de ordem. Sua definição se apóia nos trabalhos de Lebas (apud CARVALHO DA SILVA, 2000), cujo conceito de controle é compreendido como a redução do grau de liberdade das pessoas. Esta redução é devido à manipulação que a organização faz sobre o comportamento dos seus membros porque para a organização o indivíduo deve apresentar um comportamento esperado de acordo com os valores disseminados.

O controle organizacional pode ser observado de diversas formas. O controle burocrático é baseado nas regras racionais legais explícitas, nas normas formais, ao passo que o controle disseminado através da cultura organizacional é identificado pelos valores, normas e crenças internalizadas pelos membros da organização, que se identificam e passam a ter o sentimento de pertencer ao grande grupo porque introjetaram seus valores. É preciso salientar que através dessa introjeção dos valores organizacionais, o comprometimento gera uma forma de controle menos aparente, mais poderosa e manipulatória do que o controle explícito das regras racionais legais da burocracia. Isto ocorre através da internalização dos valores organizacionais e das regras subliminares/subjacentes a estes, resultando em uma gaiola de ferro cujas barras são praticamente invisíveis para os trabalhadores que esta encerra (STEIL E SANCHES, 1998).

Ainda em relação ao controle formal, vale salientar que ele tem tomado uma face diferente, o que antes eram normas e procedimentos escritos, têm-se tornado padronizado nos sistemas de informações informatizados, cujo acompanhamento de resultados é feito de maneira mais direta. Os computadores trazem essa facilidade, e com isso, a informatização tem se tornado uma poderosa arma do sistema de controle na organização, que permite uma vigilância à distância. Esta flexibilidade e esta mudança no foco de controle não significam um controle menos rígido, até mesmo porque o controle via um sistema tecnológico e de informação torna-se muito mais regulador do que um controle feito a partir de uma supervisão direta.

Xu (apud STEIL e SANCHES, 1998) sugere que o controle organizacional se refere a qualquer mecanismo justificável ou praticado pelo ambiente que assegure a conformidade individual à ordem organizacional e expectativas específicas. Nesse sentido, os estudos realizados por O'Reilly & Chatman e Van Maanen & Kunda (apud CARVALHO DA SILVA, 2000) nos sugerem os seguintes mecanismos de controle e seus respectivos indicadores:

- Seleção (homogeneidade dos recrutados, socialização intensiva e extensiva e relações harmoniosas);
- Sistemas de participação (trabalho em grupos, festas e cerimônias);
- Codificação de valores e crenças (histórias, formação, interpretação, distinções hierárquicas reduzidas e exemplos);
- Supervisão dos valores (atenção à vida pessoal dos empregados, atenção aos pensamentos dos colegas, superiores e subordinados) e;
- Sistema de recompensas e reconhecimento (*feedback* positivo, presentes e promoção).

Com isso os dirigentes têm uma ferramenta de controle sobre os comportamentos dos membros da organização, mas não sobre a cultura organizacional. Os diversos estudos sobre o controle através da cultura suscitaram diversos debates na literatura, sobretudo no que se refere à possibilidade de os administradores controlarem a cultura organizacional. De

encontro a essa visão, Dupuis (apud CARVALHO DA SILVA, 2000) faz uma crítica por considerar a cultura como uma característica entre outras e diz que os autores que a utilizam têm tendência à “apresentar uma visão instrumental da cultura” que a transforma “em algo que os dirigentes podem modificar, impor segundo sua vontade”. Acktouf (apud CARVALHO DA SILVA, 2000) critica também a visão de que a cultura possa ser manipulada ou mesmo completamente criada por “líderes-campeões-heróis-exemplos que forjam valores e símbolos”. Thévenet (apud CARVALHO DA SILVA, 2000) por sua vez compartilha esta crítica quando diz que a cultura ideal corresponde, na maioria das vezes à visão do dirigente e que a cultura deve ser utilizada como um recurso para a solução de problemas através do reforço de seus pontos fortes. E segundo Carvalho da Silva (2000) essa visão indica que a cultura delimita a ação dos administradores (Hatch), mas que a atuação desses interfere na cultura, assim como a atuação de todos os membros da organização. As características particulares de poder e legitimidade, no entanto, conferem aos administradores um poder de ação, em situações normais, que implica, por exemplo, na implantação de novos sistemas, regras, procedimentos, tecnologia, que podem, ainda que não de maneira proposital e planejada, interferir na cultura organizacional, transformando-a.

Nessa relação entre o controle organizacional e a cultura, na organização os controles pessoais e culturais passaram a assumir papel fundamental para garantir o desenvolvimento dos indivíduos dentro da organização, nas situações onde os próprios empregados procuram assegurar seu comportamento e o controle dos outros empregados de níveis hierárquicos diferentes com vistas a cumprir os objetivos e metas estabelecidos pela empresa, bem como não ir de encontro à cultura organizacional. Então, de acordo com Fleury (apud MENDONÇA e MESQUITA, 2002), quando se fala de controle organizacional através da cultura, salienta-se que a “cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elementos de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação”. E o controle organizacional pode se dar através do sistema de recompensas ou reforço e este sistema pode ser um dos componentes da cultura da empresa, como também pode haver uma constante interferência da cultura como controle instrumental, porque é através da disseminação da cultura organizacional que os valores, normas, crenças e a maneira correta de sentir, pensar, perceber e agir dão homogeneidade dos comportamentos na organização, uma vez que é retransmitida aos novos membros da organização, propagando assim a cultura organizacional numa relação com o controle organizacional, funcionando assim a rotina do controle que flui de forma menos aparente (SCHEIN apud NARBAL SILVA, 2000).

3. METODOLOGIA

3.1 População e Amostra

O campo de pesquisa compreende as pequenas empresas, classificadas de acordo com a taxionomia adotada por Von Jess (1976 apud SÁ e LEMOINE, 2000) com até 100 funcionários, do setor de serviços, situadas na cidade de Jaboatão dos Guararapes, em Pernambuco. A análise do entorno está programada para ser realizada durante o segundo semestre de 2003, portanto, ainda não se tem dados concretos sobre ele.

A população do estudo foi composta pelos empregados das empresas que constituíram o campo de pesquisa.

Para estabelecer a amostra foi feito um levantamento preliminar a fim de se obter informações básicas sobre as empresas e, principalmente, se elas aceitariam participar da pesquisa. A partir desse levantamento foram identificadas as empresas interessadas e a

quantidade média de seus funcionários, possibilitando, dessa forma, o cálculo da amostra. Assim sendo, a amostra da pesquisa foi composta por 15 pequenas empresas da cidade de Jaboatão dos Guararapes e seu entorno. Das empresas selecionadas participaram 146 funcionários.

Foi feito um levantamento do tipo *survey*. O questionário aplicado era composto por perguntas fechadas, cuja escala, de quatro pontos, variava de concordo plenamente a discordo plenamente. Havia duas etapas de preenchimento. Inicialmente, o entrevistado se avaliava enquanto funcionário, em um segundo momento, ele avaliava o comportamento da organização.

A forma de abordagem foi do tipo pessoal. Um grupo de pesquisadores treinados se dirigiu às empresas para fazer o levantamento dos dados.

4. RESULTADOS E CONCLUSÕES

Das empresas pesquisadas, 74% tem características profissionais, ao passo que, apenas, 26% delas são de origem familiar. A grande maioria dos respondentes tem cargo administrativo e trabalha na empresa há mais de dois anos.

Com relação ao aspecto da cultura sob a ótica do controle organizacional, pode-se dizer que, tanto na visão das pessoas, 34,2%, quanto à da organização, 34,9%, os respondentes discordam plenamente que as punições, recompensas e o carisma pessoal do chefe possam fazer com que os funcionários sejam controlados e influenciados.

A respeito do controle e influência originados do exercício impessoal do poder político e econômico para forçar procedimentos e padrões de desempenho, os respondentes simplesmente discordam que esse tipo de atitude possa controlar ou influenciar os indivíduos. Não houve uma diferença significativa quando comparada a visão da empresa (39,7%) com a dos funcionários (37%).

No entanto, os entrevistados (na visão da Organização, com 33,6%, e na visão dos empregados, com 41,8%) concordam plenamente que o controle e a influência podem decorrer de uma boa comunicação e diálogo das exigências das tarefas, levando à ação adequada, motivada pelo comprometimento pessoal para o atingimento dos objetivos da Companhia.

No entanto, quando o interesse e o prazer intrínsecos às atividades a serem feitas e/ou a atenção e o cuidado com as necessidades das demais pessoas envolvidas formam o argumento para que as pessoas sejam controladas e influenciadas, a pesquisa apresenta uma distorção de percepção entre a cultura dos funcionários e a da empresa. Na avaliação da organização, 30,8% discordam plenamente desta afirmação, ao passo que, na análise dos empregados, 29,5% simplesmente concordam.

A respeito de saber se é legítimo quando alguém controla as atividades de outrem, os respondentes, ao avaliar a cultura dos funcionários, afirmaram que o controle é fidedigno quanto se é responsável pela orientação dos outros (32,9%) e quando se tem maior conhecimento sobre as tarefas (35,6%). Entretanto, discordaram plenamente que o fato de controlar as atividades de outros decorresse simplesmente de os demais aceitarem ser controlados por alguém (42,5%). E, simplesmente discordaram com o fato de se ter controle das atividades de outrem por possuir poder e influência dentro da organização (34,2%). Ao avaliar a cultura da organização, os respondentes concordaram plenamente, com 36,3%, que é correto alguém controlar as atividades de outro, quando essa tem maior influência dentro da organização; de simplesmente concordar que quando esse tem maior conhecimento sobre as tarefas (34,6%); discordando plenamente quando o argumento versa sobre os demais aceitarem ser controlados por alguém (45,9%).

De acordo com o teste para hipótese de duas médias relacionadas, aceita-se a hipótese de que não há uma diferença significativa nas respostas do item em que se pergunta se as pessoas são controladas e influenciadas por comunicação e discussão das exigências das tarefas, levando à ação adequada, motivada pelo comprometimento pessoal para o atingimento dos objetivos. Esse resultado nos leva a crer que há uma consonância entre a percepção dos funcionários e as práticas de controle desenvolvidas pela empresa. No entanto, apesar de ter sido verificado que, na questão em que era discutido se as pessoas eram controladas e influenciadas através de interesses e prazer intrínseco às atividades a serem feitas e/ou atenção e cuidado com as necessidades das demais pessoas envolvidas, os empregados simplesmente concordam com tal afirmativa (29,5%) e, enquanto organização, por sua vez, discorda plenamente (30,8%), no teste de hipótese de duas médias relacionadas, foi aceita a hipótese de que não há uma diferença significativa nas respostas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura empresarial pode ser vista como: “Uma ideologia de dominação, cultivada por seus dirigentes, com o propósito de controle e legitimação de suas atividades; Um eficaz instrumento de preservação da ordem vigente; Um mecanismo para se obter consentimento a fim de que os seus membros se disponham a sacrifícios que, espontaneamente não fariam; Um meio de se criar uma empresa-carismática, da qual todos se orgulhem em participar; Um artifício organizacional para manipular o comportamento dos seus membros” (Alves, 1997, p. 35).

Sendo a cultura organizacional um conjunto de valores e experiências compartilhadas pelos membros do grupo e que vão sendo cada vez mais aceitos, até se cristalizarem no inconsciente grupal, e que, a partir daí, começam a guiar o comportamento do grupo, pode-se observar a cultura como controle. Ela ocorre de forma aparentemente natural, onde os membros estão envolvidos com objetivos organizacionais comuns. E esta “natural” disseminação dos valores culturais se dá principalmente através da liderança que vai guiar o comportamento dos membros na empresa, onde cada líder assume papel fundamental neste processo.

Segundo Motta (1997), cada tipo de cultura exerce um tipo próprio de controle de seus membros participantes. No caso das culturas coletivas, a pressão social externa é a forma principal de controle. Assim, é muito grande a força da vergonha ou da desonra. Já nas culturas individualistas o controle é exercido principalmente por meio da pressão interna, exercendo a culpa papel primordial. Assim, quando se fala da força da vergonha ou da desonra, está envolvido também o controle de pares, pois a cultura é uma forma de controle em todas as direções na organização.

Portanto, o controle organizacional pode ser observado no sentido de baixo para cima da hierarquia, através das pressões entre colegas de trabalho a fim de atender ao esperado, dentro da cultura organizacional, e de acordo com o que já foi introjetado. Como também é possível visualizar o controle no sentido de cima para baixo, através dos valores disseminados entre membros da organização, e então, tem-se o uso da cultura como controle dos integrantes da organização, funcionando como uma relevante ferramenta da organização.

Diante do exposto, verificou-se através da pesquisa que é evidente o uso da cultura como controle organizacional de forma mais sutil e imperceptível. O líder com sua fundamental importância na condução desse processo e difusão da cultura e dos comportamentos que são esperados. Quando o indivíduo está envolvido de forma afetiva, o controle organizacional é exercido sobre ele porque ele se sente gratificado de alguma forma e não deseja decepcionar a empresa (aos seus colegas e dirigentes). A este comportamento dá-se o nome de “vestir a camisa da empresa”, e esse vestir a camisa da empresa é um tipo de

controle que se ocorre quando os membros da organização chegam a misturar a sua identidade com a da organização. Se o indivíduo está engajado e comprometido com a organização e se incorporou a cultura, então este indivíduo, provavelmente, será um indivíduo mais manipulável e controlável através da cultura organizacional porque o seu sentir, pensar, perceber e agir será na mesma direção do conjunto dos membros da organização que também tenham incorporado e introjetado os valores, crenças e comportamentos da cultura da organização, onde eles terão um comportamento mais homogêneo e esperado.

Por fim, pode-se dizer que é como artifício organizacional para manipular o comportamento dos seus membros que as empresas podem utilizar a cultura organizacional como controle organizacional. Diante de um processo em que há o envolvimento dos indivíduos no conjunto de crenças, valores e no modo como as pessoas agem na organização, verificou-se que o controle organizacional passa a atuar naturalmente na empresa.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Sérgio. *Revigorando a cultura da empresa*. São Paulo: Makron Books, 1997.

ALVES, Sérgio. Uma estratégia fundada na cultura empresarial: estudo de caso. In: 22º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 1998. *Anais....* Rio de Janeiro: ANPAD, 1998 – CD-ROM.

CAPPELLIN, Paola e GIULIANI, Gian Mario. A racionalidade empresarial e a cultura de empresa. Disponível em: <http://www.cfch.ufrj.br/jor_pesq/Estado2/guiliani.html>. Acesso em: 01/11/2002.

CARVALHO DA SILVA, Rosimeri. *Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total – o caso da siderúrgica riograndense*. ENEO, 2000.

MENDONÇA, J. Ricardo C. e MESQUITA, Zilá Pedrosa. O Papel da Comunicação e da Linguagem na Mudança Organizacional: uma abordagem cultural. In: 25º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 2001. *Anais....* Rio de Janeiro: ANPAD, 2001 – CD-ROM.

MOTTA, Fernando P. e CALDAS, Miguel. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

OUCHI, Willian G. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Fundo educativo Brasileiro, 1982.

SA, Herta Kehrle e ENDERS, Thomas. Relação entre Cultura e Desempenho Organizacional nas Escolas Particulares. In: 26º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 2002. *Anais....* Rio de Janeiro: ANPAD, 2002 – CD-ROM.

SÁ, Maria Auxiliadora Diniz; LEMOINE, Claude. Cultura de empregado como estratégia de empresa. In: 24º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 2000. *Anais....* Rio de Janeiro: ANPAD, 2000 – CD-ROM.

SANTOS, João Bosco. Um estudo sobre a cultura organizacional e as relações comunicacionais na empresa: o modelo GMB. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/gtco/gtexto2000.htm>>. Acesso em: 01/11/2002.

SILVA, Narbal. *As interseções entre cultura e aprendizagem organizacional*. ENEO, 2000.

STEIL, Andrea Valéria e SANCHES, Elizabeth Navas. Comprometimento organizacional como uma estratégia de controle. In: 22º Encontro da Associação Nacional dos cursos de Pós-graduação em Administração - ANPAD, 1998. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 1998 – CD-ROM.