
Relações de poder: uma abordagem voltada à cultura organizacional

Andreia Rita Zappani *
Nelson Santos Machado **
Luciana Davi Traverso Nodari***
José Ivan de Paula Prohmann****
Roberto Mauro Dall'Agnol*****

Resumo

Este artigo tem como objetivo avaliar as relações entre poder e cultura nas organizações por meio de estudo multicaso em cinco empresas de São Miguel do Oeste (SC). Utilizou-se a pesquisa qualitativa de caráter descritivo e interpretativo. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas. Os resultados alcançados permitem um olhar crítico sobre as relações existentes dentro e entre as organizações. Pelo contraponto dos temas com as teorias organizacionais, percebe-se o quanto evoluíram algumas abordagens que reforçam a ideia de participação das pessoas nos processos decisórios, ao mesmo tempo que na realidade estudada, muitas empresas se mantêm pela submissão das pessoas aos imperativos organizacionais, que

* Universidade do Oeste de Santa Catarina *Campus* de São Miguel do Oeste.

** Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; professor e pesquisador do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (em implantação) Vice-reitor Acadêmico da Universidade do Oeste de Santa Catarina; nelson.machado@unoesc.edu.br

*** Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Mestre em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí; professora e pesquisadora do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (em implantação).

**** Doutor e Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná; professor e pesquisador da Pontifícia Universidade Católica do Paraná.

***** Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina; professor e pesquisador do Curso de Mestrado Profissional em Administração da Universidade do Oeste de Santa Catarina (em implantação).

apenas se comportam de acordo com as expectativas dos gestores. Conclui-se que, apesar de muitos conceitos terem evoluído ao longo da história na perspectiva de maior valorização das pessoas, a efetiva participação ainda é bastante limitada, restringindo-se, predominantemente, à realização de atribuições operacionais.

Palavras-chave: Relações de poder. Cultura organizacional. Teorias organizacionais.

1 INTRODUÇÃO

Por se tratar de um tema bastante polêmico, atual e que envolve necessariamente o questionamento de certas posturas ou atitudes de quem está no comando, o poder “[...] assume não somente grande importância prática, mas também teórica, pois se situa no centro de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais.” (PAGÈS et al., 1987, p. 11). Imerso na cultura das organizações, o poder interfere no livre arbítrio dos sujeitos, tornando-os meros executores de ordens e reprodutores de preceitos tidos como ideais. Tais fenômenos são normalmente decorrentes da situação particular de cada um, mas que, normalmente, estão associados às diferenças sociais, históricas e estruturais da sociedade.

Freitas (1991) ressalva que a cultura representa um projeto pedagógico que estabelece a identidade organizacional, com vistas a buscar um consenso em relação aos padrões de comportamento desejáveis por parte da organização e necessários para o seu sucesso.

Para dar suporte ao estudo, foi feita uma breve retrospectiva histórica das teorias organizacionais, a fim de entender como se processaram as relações de poder durante certos períodos da história do pensamento organizacional e, posteriormente, estabelecer uma relação destas com as categorias de análise assumidas neste estudo.

Nesse contexto, a pesquisa teve como objetivo geral avaliar as relações entre poder e cultura nas organizações, por meio de estudo multicaso em cinco empresas de São Miguel do Oeste (SC). Para tanto, foram traçados os

seguintes objetivos específicos: revisar e organizar as principais teorias organizacionais em interface com o poder e a cultura organizacional; com base nas teorias estudadas, construir as categorias de análise; descrever as relações de poder e influência da cultura organizacional nas empresas (casos) estudadas; desenvolver análise crítica das categorias de pesquisa, comparando os resultados do estudo com a literatura considerada.

2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Os pressupostos teóricos estão dispostos no sentido de contextualizar cultura e poder nas organizações, bem como demonstrar relações desses temas com as teorias organizacionais.

2.1 ORGANIZAÇÃO

Considerando que o enfoque da presente pesquisa se refere às relações estabelecidas organizacionalmente, antes de iniciar uma discussão acerca de outros assuntos, é necessário organizar algumas ideias a respeito do conceito de organização. Para tanto, é viável a definição feita por Schein (1982, p. 12),

[...] uma organização é a coordenação planejada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão do trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade.

Schein (1982) destaca que é indispensável a submissão e a disciplina de alguns em relação aos demais para que de fato a organização atinja seus objetivos. Observa, no entanto, que a disciplina, nesse caso, refere-se àquela necessária para a coordenação de um trabalho, “[...] como

é o caso da disciplina que precisa ter duas crianças brincando numa gangorra” (SCHEIN, 1982, p. 12), que também pode ser entendida como autodisciplina. Trata-se, fundamentalmente, de um conjunto de funções coordenadas.

Nessa mesma perspectiva, Chiavenato (2000) destaca que a proposta organizacional é de manter, dentro do ambiente de trabalho, relações sociais favoráveis ao desenvolvimento das atividades e obviamente atingir os resultados esperados. É justamente objetivando essa proposta de assegurar e regular o comportamento humano para a consecução dos objetivos propostos que as organizações são constituídas por regras, regulamentos e estrutura hierárquica para equilibrar e ordenar as relações entre os membros que as compõem.

2.2 TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Para melhor entendimento das relações de poder estabelecidas ao longo da história das organizações, serão descritas as principais teorias organizacionais que permitem a comparação com a realidade de muitas organizações modernas.

Teorias Organizacionais	Fundamentos	Principais autores
Administração Científica	<ul style="list-style-type: none"> • princípio da racionalização com consequente intensificação do trabalho; • coerção, uso abusivo da força, submissão e manipulação; • divisão equitativa do trabalho e de responsabilidades. 	Taylor (1995)
Teoria Clássica	<ul style="list-style-type: none"> • principais características: obediência, assiduidade, atividade e respeito para com a empresa e seus agentes, subordinação do interesse particular ao interesse geral e remuneração equitativa; • ênfase à estrutura organizacional. 	Fayol (1994)

Teoria das Relações Humanas	<ul style="list-style-type: none"> • surgiu da necessidade de se humanizar e democratizar a administração; • necessidade por parte das pessoas de serem compreendidas, aceitas e poderem participar; • ênfase aos grupos informais. 	Mayo (apud CHIAVENATO, 2000)
Teoria Comportamental – Behaviorista	<ul style="list-style-type: none"> • importante enfoque na questão da adaptabilidade do homem em determinados ambientes; • a administração é responsável pela organização no geral; • distribuição de autoridade para os demais membros de diversos níveis hierárquicos que compõem a organização. 	McGregor (apud MOTTA, 1986)
Teoria Estruturalista Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • estrutura hierárquica com alto grau de dependência ao trabalho; • controle sobre os subordinados por meio da coerção, alienação ao trabalho e remuneração; • as pessoas agem cooperativamente quando são gratificadas ou recompensadas social ou materialmente. 	Weber (apud MOTTA, 1986)
Teoria dos Sistemas Abertos	<ul style="list-style-type: none"> • enfatiza os papéis desempenhados pelas pessoas; • supervisão rígida das atividades em processo; • partes relacionadas cooperam para a consecução de objetivos próprios ou dos participantes. 	Bertalanffy (apud WAHRLICH, 1986)
Teoria Contingencial	<ul style="list-style-type: none"> • a tecnologia, a especialização e o ajuste entre a estrutura e as condições do ambiente externo possuem importante enfoque; • estruturas e práticas administrativas diversas para organizações de unidades organizacionais diversas; • ênfase no ambiente. 	Lawrence e Lorsch (1973); Kast e Rosenzweig (1987)

Quadro 1: Teorias organizacionais, respectivos fundamentos e principais autores

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES DE DOMINAÇÃO

As relações organizacionais são um fenômeno há muito discutido, mas que nem sempre recebem a devida atenção nas organizações modernas. Conforme Epstein (1993, p. 156), as relações organizacionais são formadas por “[...] um conjunto que é constituído por uma enorme variedade de diferentes tipos, objetivos, e que estão inseridos nos mais variados contextos sócio-políticos-culturais.” Portanto, há uma multiplicidade de fatores que determinam a individualidade, como o caráter e o temperamento e, no âmbito coletivo, a cultura nacional, grupo etário ou sexo.

Allaire e Firsirotu (1984 apud SILVA et al., 2009) apontam dois grupos que a cultura pode ser encaixada. O primeiro concebe a cultura organizacional como um sistema composto por componentes sociais e estruturais relacionados às dimensões simbólicas e ideológicas da organização. Já para o segundo, trata-se de um conjunto de mecanismos necessários para moldar e controlar comportamentos estabelecidos.

Smircich (1983 apud SILVA et al., 2009) também classifica a cultura organizacional a partir de dois aspectos. No primeiro, defende que a cultura é utilizada como um mecanismo que canaliza as ações humanas e que a performance conquistada é fruto do compromisso assumido pelos indivíduos para com a organização, da afetividade e do respeito aos valores e crenças vigentes nela. No segundo aspecto, acredita que a cultura é o resultado da construção social, ou seja, dos fenômenos ou ações coletivas integradas, as quais geram significados às manifestações culturais.

Fleury et al. (1996, p. 22) abordam a cultura organizacional sob um olhar mais crítico e ressaltam que:

[...] é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

O mito da “grande família”, contido normalmente nos valores organizacionais, explicita a dominação presente nas relações de trabalho. “Na ‘grande família’ da empresa, o conflito entre capital e trabalho é substituído pela cooperação.” (FLEURY et al., 1996, p. 122). Essa é, portanto, uma das estratégias utilizadas para reforçar o comprometimento entre os funcionários e a organização, ideia tomada de pressupostos básicos que visa a garantir o conceito simbólico da organização como condição necessária para assegurar a sobrevivência dos indivíduos ao transmitir noções de solidariedade e afetividade.

“As organizações buscam restaurar perdas psicológicas nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos.” (FREITAS, 1991, p. 129). Atua, portanto, na conquista do afetivo dos indivíduos para difundir seu controle e caracteriza a cultura organizacional como um instrumento de controle e poder sobre os indivíduos. Assim, a autora descreve que é necessário “[...] tirar-lhe o véu de inocência e marcar os conteúdos ideológicos que estão nela embutidos.” (FREITAS, 1991, p. 130).

Para Macêdo (2002), ao serem abordadas as relações humanas nas organizações, a cultura e as relações de poder se apresentam como questões necessárias para a compreensão desse tema e estão intimamente ligadas. A cultura organizacional compreende um conjunto de ações ou significados da vida coletiva e funciona como um mecanismo fundamental para a manutenção desta. De acordo com a autora, “[...] a cultura é apreendida pelo homem por meio do processo de aculturação, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido.” (MACÊDO, 2002, p. 4).

Nesse estudo, entende-se como cultura toda a forma de agir, pensar e sentir de um determinado grupo social e, também, um conjunto de crenças e valores desse grupo. Sua transmissão ocorre pela convivência social e possui um caráter profundamente dinâmico. Segundo Motta (1996), a cultura é a aptidão psicológica individual para assumir relações de um dado tipo e, fundamentalmente, as chamadas relações de crítica aberta.

Para Laraia (2001 apud FADUL; SILVA, 2009), a cultura passa por um processo de modificação por possuir dinâmica própria. Tais modificações podem ocorrer tanto em fatores internos quanto externos. Nessa mes-

ma perspectiva, Tylor (apud FADUL; SILVA, 2009, p. 5) destaca que existem culturas mais desenvolvidas que as demais, justamente em razão desse processo que ele chama de “evolução cultural.”

A cultura nacional é fator importante na formação da cultura organizacional. Observa-se que desde o início da ocupação do Brasil por Portugal, a relação da coroa portuguesa com sua colônia implicou o transplante de paradigmas muito caros para Portugal da época. Esses paradigmas eram fundamentados em uma estrutura de poder norteadas por princípios do poder absolutista, de um Estado centralizador, com uma política de exploração e não de povoamento (MARTINS, 1997; PRADO JÚNIOR, 1976). Arraijou-se desse processo, no Brasil, uma administração pré-moderna alicerçada na pessoalidade e no interesse privado em detrimento ao público, que acompanhou todo o período colonial, o imperial e a República Velha (HOLANDA, 1995), caracterizando-se como uma cultura patrimonialista.

Segundo Weber (1991, p. 131), o patrimonialismo se insere no contexto da dominação tradicional, cujo tipo mais puro é o da dominação patriarcal. Essa forma de dominação:

[...] estritamente firmada pela tradição [...] age conforme seu prazer, sua simpatia ou sua antipatia e de acordo com pontos de vista puramente pessoais [...]. Ele consta de dependentes pessoais do senhor ou de pessoas que lhe estejam ligadas por um vínculo de fidelidade.

Quanto ao Brasil, vários estudiosos da cultura brasileira (Silvio Romero, Oliveira Viana, Sérgio Buarque de Holanda, Paulo Prado, entre outros) apresentaram alguns traços predominantes dessa cultura. Holanda (1995) observa os valores brasileiros em relação ao trabalho e à aventura, bases da cultura brasileira fundadas na hierarquia e no personalismo – herança rural e colonial e os arraigados valores ligados à igreja católica. Barros e Prates (1996) citam, como traços marcantes da cultura brasileira, o paternalismo, a lealdade às pessoas, o formalismo, a flexibilidade e a impunidade. Quanto aos traços culturais da liderança no Brasil, enfatiza-se: a concentração de poder, o personalismo e o paternalismo.

Os laços sociais são uma extensão da família e agem por meio de fiscalização e proteção. Já o paternalismo, também presente na cultura brasileira,

representa a concentração de poder associado ao personalismo e assume duas facetas: o patriarcalismo e o patrimonialismo. Dessa maneira, a cultura nacional é uma herança social e é aprendida no convívio com o grupo a que se pertence.

Outras características do patriarcalismo presentes no Brasil consistem na valorização da hierarquia, em uma dependência infantilizada em relação ao mandatário/chefe/governante, no controle por meio do mecanismo perda/recompensa, na tentativa de ser “os amigos do homem” e na excessiva pessoalidade: os débitos e créditos são pessoais. Heranças do escravismo são ainda encontradas no Brasil em traços culturais, como o desprezo pelo trabalho manual, considerado inferior ao trabalho intelectual (BARROS; PRATES, 1996).

A cultura nacional exerce profunda influência sobre a cultura de uma organização. As organizações também têm sua cultura própria. Segundo Barros e Prates (1996, p. 14), “[...] a empresa, além de ser vista como uma unidade econômica, em sua função empreendedora e produtiva, deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e de aculturação.”

Para Beck e Silva (2009, p. 2), a convivência em grupo é que modela e define o comportamento dos indivíduos e origina a cultura da coletividade de determinada nação. De acordo com Hofstede (2008 apud BECK; SILVA, 2009), há uma diferenciação entre culturas nacionais e organizacionais. Enquanto aquelas “[...] distinguem pessoas, instituições e organizações similares em países diferentes, culturas organizacionais distinguem organizações diferentes dentro do mesmo país.” (HOFSTEDÉ, 2008 apud BECK; SILVA, 2009, p. 2).

A cultura tem várias funções dentro da organização. A primeira delas é criar distinção entre uma organização e outra e a segunda é transmitir uma identidade aos membros da organização, facilitando a coesão do sistema social.

A cultura guia e molda o comportamento dos empregados, com o sentido partilhado de assegurar que todos estão voltados para a mesma direção, criando, assim, o “espírito de grupo” e a coesão. A cultura pode representar uma barreira para a mudança e uma cultura organizacional forte e conservadora pode acarretar dificuldades para uma organização que precise promover mudanças imediatas.

Macêdo (2002, p. 4) salienta que “[...] as organizações exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais das pessoas que delas participam.” De acordo com a autora, esse processo o qual ela chama de “aculturação”, é necessário para a adaptação humana em qualquer organização. Enfatizando a questão da cultura organizacional como um condicionante necessário para a boa conduta, Aktouf (1993 apud MACÊDO, 2002, p. 4) descreve-a como um “[...] cimento que mantém a organização como um todo, que lhe confere um sentido e engendra um sentimento de identidade entre seus membros.”

Carrieri e Pereira (2005) salientam que as organizações atuam como territórios e exercem controle simbólico sobre esses espaços. Quando as organizações passam a controlar as ações humanas em seu interior, força-os ao rompimento com suas próprias representações. Dessa forma, o indivíduo aceita os usos simbólicos propostos (ou impostos) pela organização e passa a incorporá-los aos seus e mesmo substituí-los, às vezes, involuntariamente.

2.4 O EXERCÍCIO DO PODER NAS RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

O poder organizacional consiste na capacidade de decidir sobre as pessoas e obter a docilidade delas, ditar as ordens e vê-las cumpridas. As organizações conseguem a realização de suas finalidades em razão de controles das mais diversas formas, sanções morais e coerções físicas.

Para Macêdo (2002, p. 5), “[...] nas relações de poder há um desequilíbrio de forças entre duas partes com interesses divergentes, onde uma impõe sua vontade sobre outra e faz com que esta faça coisas que de outra forma não faria.” Siqueira (1997) destaca que as discussões sobre poder têm origens ligadas às contribuições weberianas, que valorizam a obediência e disciplina dos indivíduos como preceitos necessários de um lado e, de outro, concepções marxistas que tratam das relações de produção e dominação da classe capitalista sobre os trabalhadores. Para a autora, o conflito surge como resultado das relações de poder estabelecidas entre patrões e empregados, relação de maior incidência do uso do poder, de uma parte e

de resistência da outra. Ressalta, também, que “[...] a cultura aparece como um aspecto integrante da noção de poder das organizações e vice-versa.” (SIQUEIRA, 1997, p. 15).

Conforme Pagès et al. (1987), a partir da concessão de privilégios, a organização reforça a dependência dos trabalhadores e os destitui do poder. Os trabalhadores, por sua vez, submetem-se àquilo que lhes for imposto. Quando há uma quantidade considerável de benefícios ou privilégios, submetem-se a “[...] um trabalho excessivo, o que significa a aceitação dos objetivos de lucro e expansão da empresa e, de modo geral, a aceitação das relações de produção e do sistema social, a aceitação da dominação capitalista.” (PAGÉS et al., 1987, p. 28).

Foucault (2000) analisa o poder como prática social constituída historicamente e atribui ao poder disciplinar objetivos econômicos e políticos. Objetivos econômicos porque maximiza a produtividade a partir de ordens estabelecidas pela organização; os objetivos políticos referem-se àqueles no qual o poder disciplinar minimiza possibilidade de resistência, contestação ou revolta por parte daqueles que detêm a força de trabalho.

Para Moscovici (2002), o poder consiste na capacidade de uma pessoa fazer com que as demais ajam de acordo com sua vontade. A autora destaca que “[...] a pessoa com poder modifica o comportamento dos outros, manipula os outros, tem o direito de exigir dos outros, certas formas de conduta por ela proposta.” (MOSCOVICI, 2002, p. 137).

2.5 GESTÃO DEMOCRÁTICA PARTICIPATIVA

O processo de reconfiguração e transformação da cultura organizacional é extremamente complexo uma vez que requer mudanças nos níveis de responsabilidade e autoridade. Igualmente, requer mudanças no plano de participação de diferentes indivíduos nos processos decisórios da empresa (variação das pessoas-chave) e mudanças nas relações de poder estabelecidas. “Um novo paradigma cultural é um processo de criação conjunta, para o qual não existem receitas prontas.” (FLEURY et al., 1996, p. 26).

Para Srour (2002), uma revolução na gestão ou mesmo nas relações de trabalho causaria uma ruptura com os modelos propostos pelo taylorismo. Conforme destaca o autor, tais modelos reproduzem trabalhos repetitivos, fragmentados, alienantes e que desqualificam a mão de obra. Essa ruptura acarretaria consequências positivas no local de trabalho, como a democracia industrial, fazendo com que gestores e demais trabalhadores compartilhassem a autoridade e as responsabilidades relacionadas ao trabalho. Com a transferência de micropoderes, até então concentrados e sob vigilância de poucos, os demais membros organizacionais atuariam como “equipes de executantes polivalentes.” (SROUR, 2002, p. 4).

Conforme Srour (2002), em organizações capitalistas nas quais prevalece o caráter autoritário das chefias, constata-se que o rendimento dos trabalhadores é inferior à capacidade de produção desses. Já em empresas que se observa uma gestão democrática, baseada no compromisso de participação de todos os membros, o rendimento chega quase à plenitude. A hierarquia das posições ocupadas dentro das organizações divide o trabalho, concentra decisões, pratica políticas conservadoras e o desfrute de privilégios por poucos. Para Macêdo (2002, p. 5), “[...] a tomada de decisão organizacional é política em sua natureza.”

Mendonça (1987) salienta que a participação favorece ao indivíduo o seu reconhecimento pelos demais membros do grupo, satisfaz algumas de suas necessidades, como a autonomia, a autorrealização e o relacionamento humano. Destaca, também, que a gestão participativa propicia o maior envolvimento dos demais indivíduos, à medida que participam da formulação dos objetivos organizacionais, da tomada de decisões, da resolução de problemas e das mudanças organizacionais.

3 MÉTODO

Para a realização da pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa em uma pesquisa de caráter descritivo e interpretativo. Optou-se pela pesquisa qualitativa, porque o tema em estudo possui elevada subjetividade e é difí-

cil quantificá-lo. Em relação ao método de estudo, optou-se pelo estudo de caso. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é apropriado para pesquisar eventos atuais dentro de um contexto real em que as fronteiras não estão bem delineadas e quando o fenômeno a ser pesquisado, além de apresentar certa singularidade, caracteriza-se pela presença de inúmeras variáveis, cuja instabilidade de ocorrência é grande.

Os dados foram coletados por meio de multimétodos, como entrevistas, observação de campo e pesquisa em dados documentais. As entrevistas foram semiestruturadas e agendadas previamente. O tipo de amostragem utilizada para a realização da pesquisa foi intencional e, portanto, não probabilística. Tal procedimento permitiu a seleção de participantes que de fato pudessem contribuir com as informações necessárias para o estudo. As pessoas entrevistadas em cada caso estudado foram o gerente, o diretor geral ou sócio-proprietário da empresa, ou seja, o dirigente principal. Para a seleção dos participantes, partiu-se de uma lista contendo empresas de pequeno e médio porte dos setores do comércio, prestação de serviços e da indústria, com no mínimo 10 anos de existência e com mais de 30 funcionários. Nos contatos mantidos, compuseram a amostra intencional as empresas que aceitaram participar voluntariamente da pesquisa, sendo uma prestadora de serviços, uma comercial, uma industrial e duas do comércio e indústria. Optou-se por garantir o anonimato das empresas participantes como um recurso metodológico para proporcionar maior fidedignidade dos dados, justamente porque o estudo aborda categorias de análise que poderiam expor fraquezas das organizações, as quais não seriam reveladas, caso seus nomes fossem declarados.

Paralelamente à redação da revisão de literatura e com base nesta, foram criadas categorias de análise que orientaram a elaboração do roteiro de pesquisa a ser adotado nas entrevistas. Das categorias estabelecidas, destacam-se: participação no processo de tomada de decisões; importância da recompensa material ou social para adesão dos funcionários no processo de tomada de decisões; sanções e punição; manutenção ou mudança da cultura organizacional e os sujeitos no processo da sua construção; atitudes e atributos desejados em um colaborador; conflitos de ideias e posturas divergentes; fatores motivacionais e distribuição de poder entre membros da equipe geren-

cial ou dirigente. O roteiro de pesquisa foi aplicado após definidas as categorias e as empresas participantes e antes da realização das entrevistas, a título de pré-teste, em uma empresa não participante da amostra. Tal procedimento permitiu o refinamento das questões e da linguagem a ser utilizada nas entrevistas com os participantes integrantes da amostra intencional.

Concluída a coleta dos dados, partiu-se para a análise e interpretação com base no método de categorização dos dados (MINAYO, 2001). Inicialmente, realizou-se a transcrição de cada entrevista logo após a sua realização, a fim de permitir o registro de notas de campo das impressões dos pesquisadores em relação ao seu conteúdo. Com base nas transcrições, elaborou-se uma descrição de cada caso, organizados em torno das categorias previamente definidas. Na sequência, foi feita a interpretação dos dados, a partir do cruzamento das informações fornecidas pelos entrevistados em relação a cada categoria, tendo como pano de fundo o referencial teórico considerado.

4 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Como este estudo envolve empresas situadas no Extremo-Oeste catarinense, especificamente em São Miguel do Oeste, é importante, antes de apresentar e analisar os dados, descrever brevemente o contexto no qual estão inseridas.

A microrregião do Extremo-Oeste catarinense é formada por 18 municípios que têm São Miguel do Oeste como município polo. São Miguel do Oeste possui uma população em torno de 35.000 habitantes e foi fundada em 15 de fevereiro de 1954. Sua população é, na grande maioria, gaúcha, descendentes de italianos e de alemães. Contém um parque industrial diversificado; os setores que mais se destacam são o metal-mecânico (que vem se especializando na produção de equipamentos para frigoríficos), transportes, móveis e softwares.

O município possui muitos estabelecimentos industriais, dos quais a maioria é de pequeno porte. O parque industrial totaliza 199 estabelecimentos, a prestação de serviços 1.112 e o comércio apresenta 868

estabelecimentos. A cidade também se destaca na agricultura, pecuária e na grande quantidade de granjas de frangos e suínos. No entanto, um dos grandes destaques da economia é a produção de leite bovino.

As empresas integrantes da amostra são representativas da comunidade empresarial de São Miguel do Oeste em razão de que integram variados setores da economia. São empresas de pequeno e médio porte, que se encontram em fase de crescimento ou desenvolvimento, entre os níveis bom a excelente desempenho e lucratividade. Quatro empresas foram classificadas como familiares, característica frequente nas empresas da região estudada.

Os resultados da pesquisa estão organizados pelas categorias de análise previamente definidas na elaboração da revisão de literatura e do roteiro de coleta de dados.

4.1 PARTICIPAÇÃO NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO

Nas cinco empresas estudadas, a participação dos colaboradores na tomada de decisões estratégicas é bastante restrita. Ainda que esta seja oportunizada em algumas organizações, restringe-se a decisões de menor importância, de caráter periférico e não estratégico. As decisões estratégicas estão restritas à cúpula e aos gestores que gravitam em seu entorno. Para um dos entrevistados do ramo industrial, “[...] existe hierarquicamente, solicitação de sugestões tanto de quem está mais acima [hierarquicamente] quanto de quem está mais abaixo.” (informação verbal)¹. Como representante da administração, possui poder suficiente para demitir qualquer funcionário da empresa, mas não o faz sem antes consultar as coordenações e os demais departamentos.

Nas teorias organizacionais, a participação na tomada de decisão passou a ser incentivada a partir dos pressupostos da escola das relações humanas, considerando a valorização do trabalho em equipe e a existência de grupos informais (CHIAVENATO, 2000). Com as abordagens dos sistemas abertos e contingenciais, a participação nas decisões foi acentuada, como forma de romper com os modelos clássicos.

Como a maioria das empresas estudadas é de origem familiar, ainda percebem-se resquícios da centralização na tomada de decisões e o envolvimento restrito dos colaboradores em questões operacionais de afeto relativas às atividades que desempenham. Tais pressupostos se coadunam com as teorias da Administração Científica (TAYLOR, 1995) e Clássica (FAYOL, 1994) e algumas tentativas de descentralização são, de fato, uma desconcentração do trabalho entre as pessoas vinculadas a um superior imediato.

Para Macêdo (2002, p. 5), “[...] a decisão organizacional é política em sua natureza, e ocorre no sentido do conflito ou luta de poder em torno das preferências que vão prevalecer na determinação de uma política organizacional ou do resultado de uma decisão.” De acordo com a autora, o processo de tomada de decisões é complexo, de modo que engloba múltiplos processos cognitivos, emocionais e contextuais.

As empresas que atualmente disputam mercado precisam de pessoas criativas para enfrentar o cenário cada vez mais competitivo. Entretanto, como fomentar a criatividade em espaços de trabalho nos quais a participação não é estimulada e vivenciada como um valor cultural fundamental? Embora a participação nas decisões seja uma das formas mais efetivas de romper com a autoalienação no trabalho e remeter o trabalhador a experiências de autorrealização, as pessoas ainda se sentem tentadas a obedecer ordens emanadas ao longo da cadeia hierárquica e a se comportar de acordo com as expectativas de seus superiores. Então, se superiores gostam de mandar e subordinados de obedecer, a participação é relegada a segundo plano.

4.2 RECOMPENSA MATERIAL OU SOCIAL PARA ADESAO DOS FUNCIONÁRIOS

Pode-se dizer que não há clareza entre os dirigentes sobre a influência da recompensa material e social na satisfação ou motivação das pessoas para o trabalho. Os salários estão nos patamares fixados pelo mercado de trabalho e as iniciativas de remuneração atreladas à produtividade, ainda são muito tímidas. Dois dos entrevistados, um da atividade industrial e ou-

tro comercial, salientaram que há limite e nem sempre é possível pagar ao funcionário o salário desejado por ele.

Algumas empresas se preocupam em oferecer outros benefícios além da remuneração direta, como investir na formação dos funcionários, mas a maioria possui ações muito incipientes nesse sentido. O dirigente de uma empresa do ramo industrial mencionou que os funcionários da produção ingressam com baixo nível de escolaridade e de conhecimento, necessitando receber toda a formação na própria empresa. Esse fato deixa antever uma posição discriminatória, pois quem tem baixa formação não necessita de salário elevado e tampouco pode contribuir com ideias criativas.

O reconhecimento pela qualidade do serviço prestado por um funcionário é pouco evidenciado. A tendência é realçar os problemas e defeitos percebidos e não os acertos e as contribuições significativas para a melhoria do desempenho.

Preocupados com essa questão, quatro empresas das cinco pesquisadas contam com psicólogas que prestam serviços terceirizados. Conforme constatado, esses profissionais são contratados com o objetivo de deixar conhecer as expectativas dos funcionários e o grau de satisfação ou insatisfação destes em relação à organização. Tais profissionais orientam o processo de recrutamento e seleção, motivam os funcionários para o trabalho e auxiliam na solução de conflitos e na melhoria da qualidade dos relacionamentos interpessoais. Embora seja uma iniciativa a ser destacada, considerando as crenças e valores dos empresários, percebe-se que os resultados dessas ações tendem a surtir efeito em longo prazo.

4.3 SANÇÕES E PUNIÇÃO

Os prejuízos materiais que porventura forem causados às empresas pesquisadas são passíveis de ressarcimento do dano causado, “todo erro tem um custo” (informação verbal)², além de formas de punição estabelecidas de acordo com a gravidade das faltas cometidas.

Os problemas de relacionamento interpessoal não são marcantes e ocorrem de forma isolada, pois os funcionários criam uma relação de dependência com a empresa, o que os leva a respeitar os valores estabelecidos, criando uma forma de controle social sobre o comportamento do indivíduo.

Prezar pela boa imagem da empresa é considerado um requisito fundamental dentro das normas de boa conduta estabelecidas. Os valores que a empresa preserva são reproduzidos ao longo da história por meio da cultura organizacional e estabelecem princípios éticos que devem ser valorizados. O funcionário que não se conformar com tais normas de conduta pode sofrer sanções e punições, das quais a demissão é uma das possibilidades mais fortes.

Assim, a disciplina é requerida como elemento presente nas organizações burocráticas, nas quais os procedimentos estão estabelecidos como uma forma de predefinir condutas e controle sobre o trabalho realizado (MOTTA, 1986).

Em duas empresas, o diálogo é apontado como alternativa desejável para lidar com o desrespeito às decisões, aos objetivos e aos valores vigentes.

4.4 MANUTENÇÃO OU MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL E OS SUJEITOS DA SUA CONSTRUÇÃO

De acordo com Fadul e Silva (2009, p. 5), a cultura é mutável em qualquer organização, no entanto, o processo de mudança cultural não ocorre sempre no sentido de evolução cultural, ou seja, “[...] em sair de estágios menos evoluídos para estágios culturais mais evoluídos.” Nessa mesma perspectiva, Laraia (2001 apud FADUL; SILVA, 2009, p. 5) acrescenta que há elementos na cultura que são preservados e outros que passam por modificações ou transformações.

Em sua maioria, os valores que constituem a cultura das empresas pesquisadas se mantêm inalterados, desde o momento da sua implantação, fortemente influenciados pela conduta, mitos, ritos e artefatos, em torno da figura do fundador ou dos fundadores. Valores como credibilidade, honestidade e trabalho sério são demandados e constantemente cobrados dos funcionários de uma empresa de prestação de serviços. Já para outro en-

trevistado, do ramo industrial, a valorização e o respeito com a história e origem da organização são estimulados e zelados.

O que passa por mudanças são os aspectos referentes às tecnologias utilizadas e que precisam acompanhar as evoluções do mercado. Assim, a tecnologia, como algo tangível, avança, enquanto a cultura se mantém próxima da concepção inicial, pois não é fácil para uma empresa investir na mudança deliberada da cultura e valores vigentes. É evidente que o descompasso entre cultura e tecnologia produz entropias que inibem inclusive o pleno aproveitamento dos investimentos em avanço tecnológico.

4.5 ATITUDES E ATRIBUTOS DESEJADOS EM UM COLABORADOR

Entre as qualidades necessárias para os colaboradores, é destacada a lealdade, vista como requisito fundamental para a prosperidade individual e para a organização como um todo. A ausência desse elemento dificulta ao indivíduo o acesso às posições de carreira estabelecidas pela alta administração. Destaca-se que a importância atribuída à lealdade e às consequências produzidas pela omissão desse atributo, retrata e reforça a ideia de submissão e dependência por parte dos trabalhadores em relação à empresa.

A iniciativa também é considerada condição indispensável para o desenvolvimento profissional. Esta, por sua vez, é solicitada mesmo que não haja, em contrapartida, recompensa de característica material ou social, ao contrário do que a teoria estruturalista pregava ao defender a hipótese de que as pessoas agem e cooperam quando são gratificadas de alguma forma (WEBER apud MOTTA, 1986).

Entre outras qualidades desejadas nos colaboradores, destacam-se a fidelidade e a valorização da marca e história da empresa, o bom relacionamento interpessoal e a eficiência no trabalho – características que vão ao encontro das teorias da administração, principalmente, a administração clássica (FAYOL, 1994).

4.6 CONFLITOS DE IDEIAS E POSTURAS DIVERGENTES

Os conflitos e divergências de opiniões não ocorrem com frequência, porque a participação não é algo tão presente. São raros os casos em que funcionários dos setores operacionais, normalmente membros da linha de produção das indústrias, questionam as decisões dos níveis mais altos da hierarquia, seja por temor à repressão, seja por falta de interesse.

O diálogo é estimulado como forma de prevenir ou lidar com possíveis conflitos gerados por divergência de ideias. O dirigente de uma empresa declarou que a divergência de ideias é importante e indica que o funcionário quer participar e se sentir parte da organização.

De forma unânime, os entrevistados destacaram que as empresas oportunizam espaços para os funcionários sugerirem ou proporem ideias. Dois entrevistados declararam que entre as sugestões e ideias, procura-se acatar a que melhor se adapta ao perfil, possibilidade e necessidade da empresa. Ainda assim, da combinação do perfil dos dirigentes com as posturas dos funcionários, percebe-se que o conflito e as divergências são significativamente apaziguadas ou freadas pela cultura organizacional vigente.

A literatura, em parte diferente da realidade estudada, indica que o livre fluxo da comunicação nas organizações pode ser considerado uma oportunidade para a incitação da competição entre ideias na busca de soluções de possíveis problemas, além de possibilitar um pensamento criador. O incentivo à participação das pessoas nas decisões estratégicas promove nos indivíduos o sentimento de pertencer de fato à organização, concepção reforçada a partir da teoria das relações humanas (WAHRLICH, 1986).

4.7 FATORES MOTIVACIONAIS

O salário deixou de ser o principal fator motivacional, conforme destacaram os dirigentes das empresas pesquisadas. Um ambiente de trabalho

agradável, com estrutura adequada, permeado por boas relações interpessoais é o que de fato mantém as pessoas motivadas e satisfeitas com seu trabalho. “É muito difícil [...] motivar alguém [...] não tem nenhum modelo de procedimento pronto para se motivar.” (informação verbal)³.

Tal conceito vai de encontro à perspectiva do estruturalismo, no qual a remuneração ou o reconhecimento social é um aspecto gerador de satisfação ou motivação para o funcionário, além de ser a forma de controle mais utilizada para os níveis mais baixos, os quais estão mais preocupados com o atendimento de necessidades biológicas, de segurança e de aceitação grupal do que com a autorrealização.

Duas empresas, entre as pesquisadas, oportunizam palestras como forma de estimular a motivação dos funcionários. Como ação extrínseca ao ser humano, sabe-se que esse tipo de palestra pouco ou nada ajuda, se o funcionário não perceber mudança no ambiente de trabalho e na forma de atuação da gerência. De forma geral, as empresas procuram promover palestras sobre questões de maior necessidade no momento, tanto técnicas quanto motivacionais ou de relacionamento interpessoal. O trabalho realizado por psicólogas, nessa mesma perspectiva, também tem colaborado para aumentar o grau de satisfação dos funcionários em relação à empresa e ao trabalho.

4.8 DISTRIBUIÇÃO DE PODER ENTRE MEMBROS DA EQUIPE GERENCIAL OU DIRIGENTE

O poder expresso e observado nas relações organizacionais é estabelecido de forma hierárquica. Quem está em uma condição mais favorável desfruta de maiores privilégios e vantagens. Em contrapartida, quem ocupa uma posição de menor prestígio segue as regras. Trata-se de uma prática social constituída historicamente.

Em três das empresas pesquisadas, o poder é distribuído seguindo uma escala hierárquica. Conforme as responsabilidades pertinentes a cada setor ou função desenvolvida, alterna o grau de influência nos processos decisórios. Destaca-se, também, que quanto mais elevada a posição que o

indivíduo ocupa na organização, maior sua autonomia para tomar decisões, procedendo esse sistema sucessivamente ao longo da cadeia hierárquica.

Para dois dos entrevistados, a ideia de poder não se manifesta. No entanto, permanece evidente a divisão de funções dentro da organização, estabelecidas em uma escala de hierarquias. O fato de não serem utilizados regularmente termos como “chefe” ou “gerente”, não significa que haja ausência de indivíduos que estejam acima das posições ocupadas pelos demais.

Como quatro das empresas são familiares, sabe-se que, historicamente, o perfil desse dirigente tende a concentrar poder e centralizar decisões. Por vezes, os próprios filhos não encontram ressonância para participar das decisões e aquinhoar parcela de poder, que lhes são concedidas de forma indireta por ter influência sobre quem tem poder: o familiar gestor (pai ou mãe). Macêdo (2002), ao final de sua pesquisa a respeito de cultura, poder e decisão em empresas familiares, destaca que está presente nas relações entre chefe e subordinados o paternalismo e o autoritarismo, bem como a presença de postura centralizadora por parte de dirigentes (MACÊDO, 2002, p. 8).

5 CONCLUSÃO

A partir das teorias organizacionais, é possível identificar as tentativas de evolução ao longo da história para pacificar as relações organizacionais e, também, as regressões no decorrer desse período. Muitas das práticas exercidas durante a administração científica e clássica com Taylor e Fayol, respectivamente, que prezavam pelo controle rígido sobre os trabalhadores, foram mais tarde vencidas ou complementadas pela teoria das relações humanas e assim sucessivamente.

O poder que está expresso nas relações, não apenas organizacionais, nem sempre é aparente (quase nunca é), podendo haver mecanismos simbólicos ou ideológicos que transmitam aparência inofensiva, mas

que ocultam as mais nefastas intenções. As pirâmides hierárquicas, que estruturam as organizações modernas, reforçam a ideia de mecanismo necessário e propulsor de desenvolvimento, fato que decorre normalmente da necessidade de controle das ações por parte dessas pessoas no ambiente organizacional; e a reprodução da ideia de que cabe aos demais trabalhadores apenas a execução das atividades que lhes são atribuídas.

Por meio de ordens rígidas estabelecidas pela organização, é possível aumentar a produtividade e reduzir as possibilidades de resistências daqueles que empregam sua força de trabalho. As relações organizacionais e de poder, muitas vezes, estão encobertas por práticas ideológicas que reforçam a ideia de submissão e dominação dos trabalhadores.

Considerando a cultura organizacional, fica evidenciado que valores tradicionais se mantêm presentes, constituindo elementos simbólicos que, muitas vezes, ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. Em uma sociedade piramidal, a base, sempre maior, trata de se comportar de forma a manter um fluxo contínuo de salário para garantir sua sobrevivência.

O fato de as pessoas considerarem a empresa e seus colegas de trabalho como uma família, e/ou vestir a camisa da empresa, são exemplos típicos de elementos simbólicos percebidos durante a realização da pesquisa, utilizados para estabelecer a ordem e harmonia no ambiente organizacional, e que, de certa forma, garantem a prosperidade do negócio. Esses conceitos reforçam o comprometimento dos funcionários para com a organização, pois transmitem a ideia de assegurar a sobrevivência dos indivíduos ao destacar noções de solidariedade e afetividade recíproca.

Uma maior participação das pessoas nos processos de tomada de decisões estratégicas permitiria que elas se sentissem, de fato, membros participantes e atuantes da vida organizacional, além de favorecer o desenvolvimento da criatividade e do senso de pertencer a uma equipe de trabalho com objetivos comuns. Ao se inibir a participação das pessoas, independente do ambiente e da atividade que esteja sendo desenvolvida, permanece para elas apenas a possibilidade de fazer algo do qual o significado é desconhecido.

A realidade percebida é estrutural e endêmica. No entanto, vislumbra-se entre os dirigentes, tentativas de flexibilização da atuação

das pessoas nas organizações, mas isso representa uma evolução muito lenta, pois esbarra nas restrições culturais arraigadas em pessoas que cresceram, de um lado, para serem dirigentes e empreendedores e, de outro, para serem seguidores e cumpridores do que está posto.

Durante a realização das entrevistas, descrição e interpretação das informações obtidas, percebeu-se certa dificuldade por parte dos entrevistados no entendimento de algumas das categorias ou conceitos em análise. Entretanto, os pesquisadores conseguiram caracterizar as categorias dentro das expectativas, fornecendo subsídios necessários para a efetivação da pesquisa e o cumprimento dos objetivos propostos.

Relations of power: a focused approach to the organizational culture

Abstract

This article aims to evaluate the relations between power and culture in organizations, through a multi-case study in five companies from São Miguel do Oeste (SC). It was used qualitative research with descriptive and interpretative character. Data were collected through semi-structured interviews. With the results it is possible to have a critical look at the relations existing inside and between the organizations. The use of theories about business administration enabled to understand how the use of some approaches that reinforce the idea of participation of organizational members in the decision-making processes evolved, while in reality, many companies remain in the submission of individuals to the organizational imperatives, which behave in accordance to the expectations of managers only. It is concluded that, although many concepts have evolved throughout history from the perspective of higher appreciation of people who are part of the organizational context, it is still very limited the participation of these people within the organizations but in carrying out their duties.

Keywords: Relations of power. Organizational culture. Organizational theories.

Notas explicativas

¹ Fornecida por Entrevistado D para fins desta pesquisa.

² Fornecida por Entrevistado D para fins desta pesquisa.

³ Fornecida por Entrevistado D para fins desta pesquisa.

REFERÊNCIAS

BARROS, B. T. de; PRATES, M. A. S. **O Estilo Brasileiro de Administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BECK, C. G.; SILVA, A. B. **Brasil e Índia**: culturas transnacionais e aprendizagem gerencial. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.

CARRIERI, A. P.; PEREIRA, D. C. Movimentos de desterritorialização e reterritorialização na transformação das organizações. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jun. 2005.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

EPSTEIN, Isaac. **A gramática do poder**. São Paulo: Atlas, 1993.

FADUL, E.; SILVA, L. P. **Cultura organizacional**: diversidade de interpretações e possibilidades de estudo no contexto das organizações públicas. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação e controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FLEURY, M. T. L. et al. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 15. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2000.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

KAST, F. E; ROSENZWEIG, J. E. **Organização e administração**: um enfoque sistêmico. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente**: diferenciação e integração administrativas. Petrópolis: Vozes, 1973.

MACÊDO, Kátia Barbosa. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. **RAE eletrônica**, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002.

MARTINS, L. Reforma da administração pública e cultura política no Brasil: uma visão geral. **Cadernos ENAP**, Brasília, DF, n. 8, 1997.

MENDONÇA, L. C. de. **Participação na organização**: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas. São Paulo: Atlas, 1987.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo**: a multiplicação do talento humano. 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1996.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

_____. **Teoria geral da administração**. 13. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.

PRADO JUNIOR, C. **Formação do Brasil contemporâneo**. São Paulo: Brasiliense, 1976.

SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. 3. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SILVA, L. M. T. et al. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Anpad, 2009.

SIQUEIRA, M. M. Poder e cultura em empresas de transporte coletivo de ônibus. **RAUSP eletrônica**, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 14-22, jan./mar. 1997.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

WAHRLICH, B. M. de S. **Uma análise das teorias da administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1986.

WEBER, M. Os três tipos puros de dominação legítima. In: COHN, G. (Org.). **Sociologia**. São Paulo: Ática, 1991.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Recebido em 2 de fevereiro de 2010
Aceito em 28 de junho de 2010