

19 a 21 de outubro Ponta Grossa - PR - Brasil

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE PSICOSSOCIAL

ORGANIZATIONAL CULTURE AS AN INSTRUMENT OF PSYCHOSOCIAL CONTROL

ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Raquel Dorigan de Matos, UNICENTRO, Brasil, raqueldorigan@uol.com.br

Lucas Batista da Luz, UNICENTRO, Brasil, lucasbatistaldaluz@gmail.com

Lucas Sguario, UNICENTRO, Brasil, lsguario10@gmail.com

Resumo

Em qualquer composto social emerge uma cultura, que lhe confere identidade própria, pois possui seus próprios valores e influencia na forma de agir de seus membros. Ao longo de seu processo evolutivo, as organizações precisaram estabelecer mecanismos de controle para garantir sua solidez, os quais são fruto de relações de poder. A presente pesquisa tem por problema explicar como a cultura organizacional e o controle psicossocial se articulam em uma organização à luz da Economia Política do Poder. Esta pesquisa desenvolveu-se por meio de estudo de campo com base metodológica qualitativa. Os dados foram coletados no período de Julho até Agosto de 2019, por meio de entrevista semiestruturada e observação não participante em uma organização do ramo madeireiro localizada na região centro-sul do Paraná. A análise dos dados se deu por meio de análise crítica do discurso baseada em Fairclough (2001). Os resultados revelam que a cultura organizacional pode moldar a forma como o sujeito percebe a realidade e age diante dela. Desta forma pode ser usada pelas organizações com o intuito de estabelecer padrões desejados de ação em sua força de trabalho. Tal fato se caracteriza como controle psicossocial, visto que existem elementos da cultura organizacional que são construídos em uma estrutura social preestabelecida e que são assimilados pelo sujeito passando a influenciar suas ações e forma de pensar, acarretando em estagnação e conformismo, ou seja, o sujeito passa a confiar e obedecer incondicionalmente à organização limitando sua possibilidade de ressignificar a realidade.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Poder; Controle Psicossocial.

Abstract

In any society, a culture emerges, which gives it its own identity, as it has its own values and influences the way its members act. Throughout their evolutionary process, organizations needed to establish control mechanisms to guarantee their solidity, which are the result of power relations. The present research has the problem of explaining how organizational culture and psychosocial control are articulated in an organization in the light of the Political Economy of Power. This research was developed through field study with qualitative methodological basis. Data were collected from July to August 2019, through semi-structured interviews and non-participant observation in a industry organization located in the south-central region of Paraná. Data analysis was performed through a critical discourse analysis based on Fairclough (2001). The results reveal that the organizational culture can shape the way the subject perceives reality and acts before it. In this way it can be used by organizations in order to establish desired standards of action in their workforce. Such fact is characterized as psychosocial control, since there are elements of organizational culture that are built on a pre-established social structure and that are assimilated by the subject, starting to influence his actions and way of

thinking, resulting in stagnation and conformism, that is, the subject he starts to trust and unconditionally obey the organization, limiting his possibility to reframe reality.

Keywords: *Organizational Culture; Power; Psychosocial Control.*

1. INTRODUÇÃO

A sociedade é composta por organizações que estruturam as relações entre as pessoas, passando o tempo todo imersa em um contexto organizacional (Daft, 2010); Mas nem sempre foi assim, as organizações tal como as conhecemos hoje, são fruto de um longo processo de desenvolvimento histórico e se consolidaram na modernidade com a Revolução Industrial iniciada na Inglaterra em 1800. Sendo assim, passaram a ser chamadas de organizações modernas (Huberman, 1980).

Estas organizações consolidaram-se em um terreno capitalista, no qual ocorreu uma inversão do modo de produção da cultura do saber/fazer para a industrial. Agora, o que importa é o acúmulo, ou seja, o trabalho não é mais para a subsistência, mas sim para a sobra daquele que investiu e é dono do negócio. Os trabalhadores apenas trabalham para o investidor, o qual vai ter o seu lucro, também sendo um recurso para a sua organização (Huberman, 1980; Vizeu; Hocayen-da-Silva; Seifert, 2016).

Dessa forma, as organizações modernas convencionais possuem uma racionalidade instrumental, ou seja, são um instrumento para atingir um fim, com a máxima eficiência possível (Serva, 1996; 1997).

Como afirmado anteriormente por Daft (2010), todos se relacionam com as organizações ao longo de sua vida, sendo assim, estas são instituições por meio das quais as pessoas alcançam seus objetivos. Nesse contexto, as organizações podem ser vistas como um sistema de mediação dos conflitos entre as expectativas do capital (lucro) e dos indivíduos. Entretanto, estes são submetidos à hegemonia daqueles que, por sua vez, são auxiliados por profissionais de gerência (Pagès et al., 1987; Dourado; Carvalho, 2006; Faria, 2007b).

Sendo assim, devido à lógica capitalista, que aliena o sujeito de seu trabalho, é preciso estabelecer mecanismos que garantam a continuidade das relações de poder, por meio do exercício do controle sobre eles. Entretanto, tal controle não é explícito, mas é exercido de forma implícita e cada vez mais sofisticada (Pagès et al., 1987; Dourado; Carvalho, 2006; Faria, 2007b).

Dessa forma, utilizam-se elementos subjetivos como mecanismos de controle. Os sujeitos não são controlados de forma explícita pelo uso da força como fator de coerção, mas sim por fatores psicossociais presentes em aspectos subjetivos da organização, dentre os quais pode ser incluída a cultura organizacional, que caracteriza um dos três pilares que formam uma organização, sendo a estratégia, estrutura e cultura, e é capaz de influenciar o comportamento humano (Faria, 2007b; Daft, 2010).

Portanto, percebe-se que a cultura tem uma implicação considerável nos rumos da organização e, por isso, vem sendo amplamente estudada nas últimas décadas, tanto por autores gerencialistas quanto de perspectiva crítica (Cavalcanti; Duarte, 2012).

É de significativa importância que se desenvolvam estudos como este, visando identificar relações entre diferentes variáveis. Além disso, nesse âmbito existem poucos estudos que se proponham a relacionar as variáveis de cultura e poder, mostrando uma lacuna nesta área (Cavalcanti; Duarte, 2012). Portanto, esse estudo busca contribuir para o avanço dos Estudos Organizacionais, oferecendo também, ao trabalhador, uma nova percepção de sua relação com a organização em que trabalha.

Portanto, este estudo busca analisar a cultura organizacional como um instrumento de controle psicossocial sobre os trabalhadores, de acordo com o entendimento teórico da Economia Política do Poder formulado por Faria (2007a; 2007b).

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura passou a ser considerada nos estudos sobre organizações à partir dos anos cinquenta. Nessa época, aumentou o processo de internacionalização das empresas, decorrente disto, surgiu um movimento de gestão comparativa, que começou a examinar com maior atenção a gestão à maneira europeia, chinesa e soviética, e analisar os elementos que elas possuem em comum e os que as diferenciam da gestão americana. Percebe-se que a preocupação inicial sobre o tema recaiu na influência da cultura de um país sobre a forma de gerenciar. Uma das obras mais importantes desse movimento é *Culture and Management*, escrita por Weber em 1969 (Aktouf, 2007).

Posteriormente, o interesse na relação entre cultura e gestão deslocou seu foco para dentro da empresa. É após o início da década de 1980 que se começa a considerar a empresa como uma entidade socialmente construída e, sendo assim capaz de produzir sua própria cultura (Aktouf, 2007).

Devido à crise do petróleo e à concorrência acirrada, os gerentes queriam criar em suas empresas uma cultura voltada à produtividade. Os principais expoentes dessa afirmação eram as empresas que buscavam o Controle da Qualidade Total, e para tal, alguns afirmavam ser necessária apenas uma cultura que valorizasse o produto e a empresa. Mas também existem outros motivos que explicam o interesse pela cultura organizacional, como a diminuição do etnocentrismo, que proporcionou com que as pessoas passassem a analisar o que ocorrem em outras sociedades; o surgimento de teorias da linguagem, que buscam explicar os determinantes mentais do comportamento; a perda da força da tradição positivista e o consequente deslocamento da ciência também para fenômenos subjetivos; o fracasso dos modelos racional, científico, das relações humanas e das motivações (Aktouf, 2007; Schein, 2009).

A cultura organizacional pode ser vista por meio de duas perspectivas: uma afirma que tal fenômeno simplesmente ocorre e não pode sofrer interferência planejada e outra, parte do pressuposto de que a cultura organizacional é mais um aspecto que pode ser gerenciado, portanto cabe à administração compreender tal fenômeno e buscar promover a harmonia entre ele e os objetivos da organização (Hallett, 2003; Petigrew, 2009; Schein, 2009; Alvesson, 2013).

De acordo com Wood Jr (2007) a ideia de que a cultura é gerenciável e, portanto, passível de ser usada para corroborar com os objetivos da organização é que tem despertado o interesse da comunidade acadêmica e gerencial nas últimas décadas. Algumas organizações tentam fazê-la de forma muito mais acentuada do que as demais, surgindo assim um fenômeno que faz com que alguns autores a classifiquem como um novo tipo ideal de organização: as organizações de simbolismo intensivo.

Em sua obra, Schein (2009) aponta algumas características fundamentais da cultura organizacional. Ela é estável, difícil de ser mudada, mesmo que alguns integrantes saiam da organização ela permanecerá. Outro aspecto é a profundidade, a cultura organizacional é a parte mais profunda de um grupo, bastante intangível, às vezes inconsciente, os artefatos são apenas a parte visível da cultura. Além disso, a cultura se estende por todo o grupo, regulando seu funcionamento e influenciando suas atividades. Uma quarta característica é a padronização, que acompanhando o raciocínio da psicologia da Gestalt, afirma que os elementos menores se integram em um paradigma maior, um todo coerente e ainda mais profundo, é este elemento que se entende por cultura.

A cultura organizacional engloba fatores como: mitos, ritos, rituais, valores, heróis, símbolos, linguagens, lendas, metáforas, histórias e sagas, é importante definir cada um para compreender o conceito maior e a cultura analisada no campo empírico (Aktouf, 2007).

3. ECONOMIA POLÍTICA DO PODER

O poder é um fenômeno inevitável e se caracteriza pela submissão de um ser humano à vontade de outro que lhe exerce influência (Silva et al., 1986; Galbraith, 1984 apud Capra, 2002). Ele pode ser dividido em três categorias, sendo a primeira o poder coercitivo, no qual o sujeito se submete pela imposição de sanções ou por medo delas. O segundo, o poder compensatório, caracterizado pelo oferecimento de recompensas. E por fim, o poder condicionado, no qual o sujeito adquire novas crenças (Galbraith, 1984 apud Capra, 2002).

A existência do sujeito está diretamente ligada ao conjunto de processos inconscientes e subjetivos no qual em sua totalidade constrói sua consciência. O qual está inserido em um complexo de relações de poder contando com elementos objetivos quanto subjetivos no exercício de dominação, e é por saber de sua existência que o capitalismo cada vez mais investe no desenvolvimento de mecanismos sofisticados de controle sobre as relações de trabalho (Faria, 2007a).

Dentro desse contexto de poder, surgiu um entendimento teórico, desenvolvido por Faria (2007a) que busca apresentar mecanismos e sistemas de controle nas organizações produtivas capitalistas, em suas dimensões objetivas e subjetivas, a partir de uma perspectiva econômica, político-ideológica, sócio histórica e psicossocial. Este entendimento teórico é denominado EPP (Faria, 2007a; Faria, 2007b).

A EPP adota a ótica da Teoria Crítica, em que se busca denunciar a repressão e o controle social, “a partir da constatação de que uma sociedade sem exploração é a única alternativa

para que se estabeleçam os fundamentos da justiça, da liberdade e da democracia” (Faria, 2007a, p. 25).

E é por isso, que a Teoria Crítica vem sendo identificada como uma abordagem crítica a teoria das organizações. Portanto, a Teoria Crítica não constitui-se apenas de uma teoria da economia, mas também do poder, ou seja, uma Economia Política do Poder (Faria, 2007a).

Como o poder está presente em qualquer organização e a Teoria Crítica sugere uma interdisciplinaridade, a EPP é utilizada como fundamento epistemológico nos Estudos Organizacionais para investigar os fenômenos relacionados ao poder e às formas de controle (Faria, 2007a).

Apesar de as organizações passarem por um processo de produção histórica e terem adquirido uma elevada complexidade, chegando a ter certa autonomia em relação aos sujeitos que a constituem, elas não são um ser por si só, um ente abstrato, plenamente autônomo. Mas sim, “construções sociais complexas, dinâmicas e contraditórias, nas quais convivem estruturas formais e culturais, manifestas e ocultas, concretas e imaginárias” (Faria, 2007a, p. 27).

Faria (2007b) propôs em seu estudo um modelo que fundamenta as formas como o controle é exercido dentro das organizações. Essas práticas de controle estão divididas em três níveis: o Controle Econômico trazendo como formas de controle por relações de propriedade legal (Ações com/sem direito a voto, volume marginal/significativo de ações) e por relações de propriedade real (Relações de propriedade econômica e relações de posse). O Controle Político-Ideológico trazendo as formas de controle hierárquico-burocrático (Sistemas de Normas e procedimentos, impessoalidade, invisibilidade); disciplinar (Sistema de punição e recompensa, autodisciplina); por transmissão ideológica (Sistema formal de divulgação, discursos) e por alienação (Destituição material e psíquica). E o Controle Psicossocial que é o referido objeto de análise utilizado para a presente pesquisa.

Considerando o controle psicossocial a organização exerce esta função colocando o trabalhador no jogo do desejo do reconhecimento, ou seja, em um ambiente onde ocorre a luta pelo reconhecimento desafiando-o a provar sua existência. E o trabalhador compactua com isso, porque em sua percepção cada um só existe enquanto é reconhecido pelos demais (Faria, 2007b).

O trabalhador assume o discurso da organização procurando manter as aparências, pois a organização exclui os considerados instáveis. Assim, “a organização não deseja a mudança, pois esta coloca em causa a eficiência, mas a repetição, que aprimora o controle” (Faria, 2007b, p. 120).

O trabalhador identifica-se com a organização, pois ele vai crer em seu poder pessoal comparado a onipotência da organização. E quando isso ocorre, o mesmo se dedica de corpo e alma criando uma ilusão da realidade, vestindo a camisa da organização, amando-a, vivendo apenas para a organização em que sua família é a família organizacional, seus amigos são os colegas de trabalho (Faria, 2007b).

A partir disso “tudo o que se apoiar em um objetivo maior é justificado: a exploração justifica-se em nome do lucro; a punição, em nome da disciplina; o controle, em nome da eficiência” (Enriquez, 1974 apud Faria, 2007b).

Os estudos sobre o controle não são novos na literatura organizacional, visto que a “ideologia da gestão capitalista dedica-se a estabelecer efetivos mecanismos de controle sobre os sujeitos e os grupos nas organizações” (Faria, 1985; 1987; 1992 apud Faria, 2007b, p. 125). Segundo Faria (2007b), o controle está em ação mesmo que subjetivamente, antes mesmo de seu exercício explícito.

Portanto, o controle psicossocial está relacionado a duas ações e a um efeito, o qual se relaciona ao estudo de Foucault: vigiar e punir (ação) e disciplina (efeito) (Foucault, 1977 apud Faria, 2007b). Sendo exercido sobre o corpo e a alma do trabalhador, em que “[...] o controle afirma a razão do poder [...]” e “[...] o que importa é a anatomia política do detalhe, na qual poder e controle psicossocial são muito mais exercidos do que possuídos” (Faria, 2007b, p. 128).

Na perspectiva da EPP interessa mostrar como estas formas de controle psicossocial, sendo elas o físico, normativo, finalístico ou por resultados, compartilhado ou participativo, simbólico-imaginário, por vínculos e por sedução monopolística “intervêm nos processos e relações de trabalho, na gestão econômica e nas articulações político-estratégicas das organizações, em suas instâncias ocultas e manifestas” (Faria, 2007b, p. 132).

Diante disso, pode-se estabelecer uma relação entre as formas de controle psicossocial e elementos da cultura organizacional, considerando que esta pode ser usada como uma forma de controle, à medida que molda as ações e percepções dos sujeitos trabalhadores.

4. MATERIAIS E MÉTODOS

A busca pelo conhecimento, ou pela verdade, é uma característica inerente ao ser humano, enquanto único animal possuidor de razão. Nessa busca, ele trilha diferentes caminhos, diferentes formas de alcançar tal conhecimento e o que diferencia essas formas é a metodologia (Galliano, 1979; Triviños, 1987).

Enquanto que o senso comum não segue uma metodologia padrão, sendo transmitido de geração em geração e, majoritariamente proveniente de processos de aprendizagem empírica, o conhecimento científico segue uma metodologia rigorosa e objetiva. A referida metodologia garante a possibilidade de replicar a pesquisa e chegar aos mesmos resultados, tornando a pesquisa passível de verificação (Galliano, 1979; Marconi; Lakatos, 2003).

Esta pesquisa se desenvolveu como um estudo de campo. Aqui, é importante diferenciar um estudo de campo de um estudo de caso, pois esses termos são facilmente confundidos devido à sua proximidade semântica. Entretanto, o primeiro se caracteriza como o estudo de um fenômeno. Já o segundo é visto como um estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico em todas as características possíveis. Portanto, a diferença entre os dois termos está na amplitude e profundidade de análise dos dados. Quanto à amplitude, o estudo de campo tem amplitude variável, enquanto o estudo de caso se restringe a um ou poucos casos. Por fim,

no que tange a profundidade, o estudo de campo é mais superficial (Zanella, 2009; Marconi; Lakatos, 2012).

E, tendo em vista o problema tratado pela presente pesquisa, esta se desenvolveu dentro da perspectiva qualitativa, pois abordou simultaneamente dois temas subjetivos: a cultura e o poder, bem como, esta natureza é a que mais se enquadra com a problemática que foi tratada nesta pesquisa (Richardson, 1999; Flick, 2009).

Existem duas fontes de dados, os dados primários os quais se referem aos dados coletados diretamente na fonte, e os secundários são dados que já existem tais como livros e documentos (Collis; Hussey, 2005, p.154). Nesta pesquisa os dados primários foram obtidos a partir das entrevistas (e sua gravação com autorização dos entrevistados), anotações das observações, pois foram coletados exclusivamente para responder esta pesquisa. Os dados secundários foram as Atas relacionadas aos Recursos Humanos, Manuais de Convivência, organograma, quadro de missão, visão e valores, pois foram de acordo com a disponibilidade e anuência da empresa estudada.

Esta pesquisa tem como unidade de análise o sujeito coletivo formado pelos trabalhadores de nível operacional. Dessa forma, todos os esforços empreendidos na tentativa de obtenção de informações foram voltados para a compreensão de tal sujeito, mesmo que foram coletadas de outro grupo, como o gerencial, por exemplo. O objeto de análise é a cultura organizacional e o controle psicossocial, e o nível de análise é organizacional.

No que se refere à análise dos dados, este estudo usou como instrumento a metodologia da análise crítica do discurso. Para tal, foi adotado como referência Fairclough (2001).

5. ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados deste estudo foi desenvolvida baseada na metodologia de análise crítica do discurso, proposta por Fairclough (2001). Para que ela pudesse ser realizada, as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. Em seguida buscou-se os elementos discursivos que relatam os aspectos da cultura organizacional e manifestações objetivas e subjetivas do controle psicossocial.

Conforme apontam as informações coletadas por meio das entrevistas e observações realizadas com o sujeito coletivo e com os gestores da organização estudada, existem diversos elementos da cultura que remetem às sete formas de controle psicossocial.

Inicialmente, sobre o controle físico, os elementos correspondentes na cultura organizacional foram: uso de uniformes, câmeras de vigilância, divisão do trabalho, delimitação dos tempos e movimentos, intervenção dos supervisores e da CIPA, controle visual, horários bem definidos, máquinas.

O uso de uniformes, na realidade investigada, constitui uma forma de controle psicossocial caracterizado como físico, porque estabelece permissões e concessões e define a ocupação do espaço. Este fato se estabelece por meio da utilização de trajes diferenciados para diferentes atores sociais dentro da organização. Portanto, existe uma diferenciação por meio de artefatos

visuais, que fazem com que um trabalhador se identifique com a sua classe “[...] cada um tem seu lugar” (E2) e se comporte como as normas estabelecem para ela.

Dessa forma, a caracterização diferenciada é um símbolo, enquanto elemento da cultura, que reforça a divisão do trabalho, orienta a um comportamento pré-estabelecido e impõe respeito àqueles que possuem um grau mais elevado na hierarquia devido à atribuição de significado ao referido artefato como um símbolo de condição ou status.

Como forma normativa de controle, os valores culturais associados à disciplina e obediência são os mais evidentes reflexos desta parte da cultura associados ao controle psicossocial.

Já na primeira entrevista, realizada como pré-teste, foram identificados estes valores, pois quando o entrevistado foi interrogado sobre a possibilidade de gravar a entrevista para posterior transcrição ele falou que era preciso a autorização da gerência.

Nesse caso, por influência da cultura, por imposição de natureza moral ele transfere todas as decisões para os superiores, mesmo as mais simples, como o uso da própria fala.

Outro fator de controle normativo é o uso de EPI's, que é uma expressão da cultura interiorizada em nível de costume. Mesmo com outras palavras, a maioria dos entrevistados afirmou que o uso dos EPI's já é um costume, o uso já se tornou um hábito automatizado, passando de uma norma explícita para uma norma entendida pelos sujeitos como necessária.

Esse entendimento se estende às demais normas de segurança, como autorização para subir em alturas, autorização para operar máquinas. Tais autorizações, como parte das normas explícitas e entendidas devem vir dos supervisores ou gerentes e só são aplicáveis aos trabalhadores com a qualificação necessária.

Desta forma percebe-se que a valorização da hierarquia e disciplina são valores essenciais da cultura organizacional, pois trazem legitimidade ao controle normativo, que é exercido por natureza moral e ofensiva.

Mas é importante esclarecer que a denominação ‘ofensiva’ trata-se de uma forma de exercício do controle que impõe a autoridade, não necessariamente de forma coercitiva e violenta, mas que se dá de maneira mais explícita. Como na realidade analisada, os membros da CIPA apenas chamam a atenção por meio de advertência verbal. Caso sua ordem não seja acatada, parte-se para o próximo passo, uma advertência por escrito. E, em último caso, demissão do funcionário.

Esta forma de controle foi influenciada e intensificada devido ao processo de exportação, iniciado há alguns anos. Com esse processo, tornou-se necessário manter um rígido padrão de qualidade. E para manter esse padrão são realizados cursos de aperfeiçoamento, reuniões semanais e a supervisão constante da produção. Na instância da cultura, existe uma forte crença na necessidade de manter a qualidade.

Além da qualidade, também se busca manter os níveis de produção. Para tal, existem elementos simbólicos que ajudam a garantir tais níveis. Como exemplo, existem diversos cartazes que dizem que é proibido usar celular, e diversos quadros com as metas de produção, definidas por meio do Planejamento e Controle da Produção (PCP), segmentadas por semana,

dia e horário. Um prazo de conferência significativamente curto, faz com que seja mantido o ritmo produtivo acelerado ao longo de todo o período.

O ritual de chegada e saída é invariável, os horários são rigorosamente mantidos e em alguns casos ocorre atraso no horário de saída, o que demonstra o compromisso com a organização e com o cumprimento das metas estabelecidas, atingindo assim os resultados.

O valor da disciplina também pode ser considerado nesta perspectiva de controle, pois são eliminadas práticas, como conversas, que atrapalham o desempenho do trabalho.

A preocupação com a segurança dos trabalhadores gera um sentimento de cumplicidade. A organização fornece os equipamentos de proteção necessários e em contrapartida, espera-se que os trabalhadores mantenham a produtividade.

Portanto, o controle finalístico e por resultados se expressa em duas esferas: segurança e produção.

Na organização estudada, o controle psicossocial em sua forma compartilhada ocorre por meio de uma estrutura de gestão. Existem dois órgãos institucionalizados que atuam nesse sentido. A CIPA e o Controle de Qualidade. Tal estrutura se organiza de forma a delegar poder aos membros desses grupos.

Os trabalhadores têm reuniões mensais para tratar de assuntos referentes à qualidade. Tais reuniões são conduzidas pelos inspetores de qualidade e sempre contam com a presença do gerente de produção.

Outras reuniões frequentes são as realizadas pela CIPA. O referido órgão é o que mais traz representatividade para os sujeitos, uma vez que diversas sugestões são levadas para essas reuniões ou apresentadas anteriormente aos membros da CIPA. Um dos fatores que garantem a legitimidade deste órgão é o fato de seus membros serem eleitos por voto. A CIPA representa um elemento tão significativo da estrutura da organização, que no período de eleição os trabalhadores realizam até uma campanha para conquistar votos, o que manifesta o desejo de participar deste conselho.

Da perspectiva destes atores sociais, eles se sentem corresponsáveis, de certa forma, chefes dos demais. Já do ponto de vista dos demais trabalhadores, os membros dos referidos órgãos institucionalizados na organização, trazem representatividade ao sujeito coletivo de nível operacional.

Nos dois casos, considerando o nível objetivo de análise, os trabalhadores acreditam na corresponsabilidade e na participação na tomada de decisão. E em nível subjetivo, esta estrutura gera envolvimento e comprometimento.

O controle simbólico ou imaginário é caracterizado pela atribuição de significado a fatos, objetos ou ações que por si só não possuem um desencadeamento ou importância prática, mas que pela atribuição de significado, condicionada pela cultura, geram no sujeito a criação de fantasias, projeções inconscientes e suposições de desempenho.

O principal valor da cultura associado a esta forma é o reconhecimento. Outro elemento cultural é o símbolo.

O reconhecimento atua em nível objetivo ao demonstrar claramente o prestígio que um sujeito tem. Além disso, nesse mesmo nível, os uniformes diferenciados são símbolos que condicionam modelos de ações específicos de acordo com cada caracterização. Já em nível subjetivo, o reconhecimento alimenta as fantasias e projeções inconscientes do sujeito. Ao receber alguma forma de reconhecimento, o sujeito se sente privilegiado, passando a canalizar sua energia na manutenção da posição por meio de atitudes esperadas daquele sujeito que se diferencia.

Os certificados que a organização possui e atende estão expostos tanto na recepção, quanto na área de produção como forma de valorização da conquista. Dentre estes certificados constam, para exportação para os Estados Unidos – Norma PS 1-09 e para a Europa – Normas CE. Além do certificado FSC®, que atesta a origem da madeira.

Outro de relativa importância é um símbolo de status. As vagas para carros e motos dos trabalhadores do nível operacional são localizadas fora da empresa, enquanto para os do primeiro escalão existem vagas específicas e cobertas, dentro da organização. Dessa forma, a referida prerrogativa é um símbolo de status, que reforça a hierarquia.

Os sujeitos normalmente desenvolvem vínculos com a organização. A primeira forma de vínculo ocorre por meio dos objetivos e interesses, o sujeito necessita do trabalho para satisfazer suas necessidades e a organização precisa de trabalhadores para manter a produção.

Percebeu-se que a organização dissemina um discurso que coloca seus débitos com os trabalhadores (salário, décimo terceiro, férias) como benefícios e esses elementos são vistos por eles como tal. Entretanto, não passam de obrigações já previstas em lei.

Portanto, a cultura organizacional molda a forma como os pagamentos ou investimentos nos trabalhadores são vistos. Nesse caso, a noção de obrigatoriedade é trocada pela de benefício, o que gera um sentimento de reciprocidade, caracterizando o controle psicossocial por vínculos.

Também existem discursos afetivos com relação aos contratadores, alguns entrevistados relataram a sua gratidão ao dono da organização por ter ele próprio aceitado estes sujeitos para trabalhar. Isso influencia na motivação demonstrada no dia a dia.

O sentimento de pertença é um dos elementos que também pode ser considerado nesta instância de análise ao gerar um vínculo com a organização por intermédio dos outros membros do grupo.

Portanto, se estabelece um contrato tácito entre organização e trabalhador. Este, pelo interesse na organização para suprir suas necessidades, por receber os benefícios supracitados e nutrir um sentimento de pertença, se sente na obrigação de retribuir com a entrega do seu potencial máximo.

A forma mais evidente de controle psicossocial encontrada na organização é a sedução monopolista, pois se percebe uma uniformidade no discurso de todos os trabalhadores. Dessa forma, conclui-se pela triangulação com a fala do gerente, que esse discurso é, na verdade, da organização, mas foi absorvido como cultura pelo sujeito coletivo.

O processo de aculturação é determinante para chegar a este estado. Os valores são repassados aos novos entrantes já no momento da entrevista e também por meio do convívio com os veteranos.

Existe uma conformação e credulidade no saber dos dirigentes, pois, apesar da crença no poder compartilhado, muitos entrevistados não souberam apontar quais foram as mudanças implementadas decorrentes de sugestões dos operários. Portanto, eles entendem que a melhor forma de conduzir a organização é a proposta pelos gestores. Crença esta que gera submissão e conformação.

Os três elementos (segurança, qualidade e produção) aparecem em praticamente todas as entrevistas. Dessa forma, infere-se que foram transmitidos como um discurso da organização no processo de aculturação, sendo tão recorrentes que foram assimilados por todos os membros da organização.

Além desses três pontos, todos citam a idoneidade da organização, referindo-se ao pagamento em dia e de todas as obrigações trabalhistas cumpridas. Mas este discurso é, de certa forma, vazio, uma vez que se tratam de obrigações e a organização teria que cumprir de qualquer forma.

Os trabalhadores citam que a organização oferece a capacitação necessária, para que eles possam crescer profissionalmente e desempenharem o seu trabalho de forma mais eficiente. Também afirmam que a empresa é séria e cumpre a sua parte. Portanto, a organização cria um discurso de que faz sua parte. Nesse contexto, cria-se no sujeito o sentimento de comprometimento em dar seu retorno.

Percebeu-se que a cultura organizacional possui uma relação com o controle psicossocial, visto que condiciona este a agir de acordo com valores estabelecidos pelos membros do composto social que detêm o poder. E existem diversos elementos da cultura organizacional que atuam como “lembretes”, ou melhor, expressões visuais que remetem aos valores do grupo, que estão em um nível mais profundo tornando difícil sua identificação direta, ou seja, elementos como símbolos, ritos, jargões são apenas “a ponta do *iceberg*”.

Diante das análises apresentadas, pode-se entender que a cultura organizacional condiciona a ação dos sujeitos de acordo com os valores estabelecidos por quem detêm o poder e também possui elementos que atuam como formas de controle psicossocial.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebendo que diversos autores relacionam a cultura organizacional com o poder e que tal relação não está satisfatoriamente explicada, decidiu-se estudá-la. E como tal pesquisa exige e se apresenta em um campo empírico, escolheu-se uma madeira para ser desenvolvido o estudo.

A cultura é um tema de significativa importância e que, portanto, tem gerado um grande número de estudos. Como a maioria dos autores que a estudaram buscaram relacioná-la com outra variável, ou usaram uma lente teórica para fazer sua análise, como demonstrado no

tópico Estado da Arte, este estudo buscou proceder da mesma forma. A variável escolhida foi o poder, tendo em vista ser um fenômeno inevitável e presente em todas as organizações.

Sendo assim, buscou-se na teoria desenvolvida por Faria (2007a; 2007b), a Economia Política do Poder (EPP), o suporte teórico metodológico ao desenvolvimento do presente estudo.

A EPP tem suas raízes epistemológicas da Teoria Crítica, buscando denunciar a repressão e o controle social exercido pelas organizações. Portanto, o problema central da EPP é revelar os mecanismos de poder e de controle visando subsidiar o sujeito em suas ações de resistência e enfrentamento a esses mecanismos.

Dentro da EPP, existe a definição de controle psicossocial, que define sete formas pelas quais o poder é exercido, tanto de maneira objetiva quanto de maneira subjetiva, expressa ou oculta.

Portanto, os elementos da cultura organizacional têm origem na estrutura social vigente que é criada por quem detêm a hegemonia. E como a cultura molda o comportamento dos indivíduos, ela reforça e cria legitimidade para o exercício do poder nas organizações. Assim, encontra-se na cultura organizacional, correspondentes para estas formas de controle, principalmente subjetivos e ocultos.

Os valores, por serem os elementos mais profundos e importantes da cultura organizacional são determinantes na forma como o sujeito interpreta a realidade e age sobre ela. Entretanto, também existem outros elementos da cultura organizacional que atuam como “lembretes”, ou seja, são apenas a ponta do iceberg. Considerando o uso do uniforme um valor de disciplina e respeito à hierarquia, ao ver este elemento o sujeito tem em mente no nível subjetivo sua posição na hierarquia e o que se espera dele enquanto membro daquela categoria e em nível objetivo, esta insígnia delimita sua ocupação no espaço em suas atribuições. Considerando este como uma forma de controle psicossocial em sua forma física em nível objetivo e subjetivo, por meio do estabelecimento de um significado que remete a um valor cultural subjacente.

Assim sendo, podem ser usados elementos da cultura organizacional, visando controlar o trabalhador, ressignificando sua subjetividade por meio da disseminação do discurso único da organização. Portanto o poder é estabelecido por mecanismos de controle que assumem formas cada vez mais sofisticadas, transcendendo meros elementos físicos e chegando à elementos psicossociais.

Portanto, a organização busca alinhar a sua cultura com os seus objetivos. Pois isso direciona a ação dos sujeitos para a realização daquilo que foi determinado. Portanto, da perspectiva da organização, é preciso buscar formas de garantir o engajamento de todos no alcance da eficiência e eficácia e de eliminar tendências dissonantes. Isso pode e é feito por meio do gerenciamento da cultura organizacional.

Pode-se entender que o trabalhador se submete a esse controle por dois fatores: a necessidade de uma fonte de renda e o discurso envolvente da organização. A renda é necessária para garantir o sustento do trabalhador e da sua família. Mas o discurso também é responsável pela permanência e sujeição, pois molda a forma como este percebe a realidade, criando um sentimento de pertença, satisfação e gratidão com a organização.

O Controle Psicossocial implica na sujeição incondicional do trabalhador, fazendo com que ele deixe de buscar melhorias e mudanças, como por exemplo, um emprego melhor, uma forma diferente de organizar o trabalho, a busca por paridade visando à abrangência de seus objetivos e prioridades nos processos de decisão.

Existem formas de amenizar o processo de controle nas organizações. Como a instituição da CIPA órgão que, além de cumprir com sua função de zelar pela segurança, se caracteriza como um grupo organizado de trabalhadores, eleitos democraticamente, que trazem maior representatividade aos trabalhadores, levando suas demandas até a alta administração.

O presente estudo investigou o fenômeno da relação entre a cultura organizacional e controle psicossocial tendo como elemento de análise empírica apenas uma organização, o que caracteriza uma limitação do estudo.

Outra limitação se deu na coleta de dados por meio da observação. Pois pode ter ocorrido alteração no comportamento dos sujeitos por perceberem que estavam sendo observados, ainda mais pelo fato de a observação ter sido feita sob a presença de um dos inspetores da qualidade.

Para suprir isto, sugere-se que sejam feitas futuras pesquisas analisando duas ou mais realidades. Acrescente-se a isto a sugestão de analisar uma organização com uma cultura pouco evidente e pouco disseminada e uma organização em que se perceba claramente a tentativa de gerenciar a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- Alvesson, M. (2013). *Understanding Organizational Culture*. London: SAGE.
- Aktouf, O. (2007). O Simbolismo e a Cultura de Empresa: Dos Abusos Conceituais às Lições Empíricas. In: CHANLAT, Jean-François. *O Indivíduo na Organização: Dimensões Esquecidas*, v. 2. São Paulo: Atlas.
- Capra, F. (2002). *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. São Paulo: Cultrix.
- Cavalcanti, M. F. R.; Duarte, M. de F. (2012). Cultura organizacional e poder: a possibilidade de utilização da noção de poder foucautiana na análise da cultura organizacional. VII encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD. CURITIBA: ENEO.
- Collis, J.; Hussey, R. (2005). *Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman,.
- Daft, R. L. (2010). *Organizações: Teoria e Projetos*. São Paulo: Cengage Learning.
- Dourado, D. C. P.; Carvalho, C. A. (2006). Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho?. CADERNOS EBAPE.BR. Nov.
- Faria, J. H. de. (2007a). *Economia política do poder: Fundamentos*. v. 1. Curitiba: Juruá.

- Faria, J. H. de. (2007b). Economia política do poder: as práticas de controle nas organizações. v. 3. Curitiba: Juruá.
- Fairclough, N. (2001). Discurso e mudança social. Brasília: Editora Universidade de Brasília.
- Flick, U. (2009). Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed.
- Galliano, A. G. (1979). Método científico: teoria e prática. São Paulo: Harper e Row do Brasil.
- Hallet, T. (1980). Symbolic Power and Organizational Culture. Sociological Theory, 2003. Disponível em: <onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/1467-9558.00181>. (08 de agosto de 2018)
- Huberman, L. (1980). História da Riqueza do Homem. São Paulo: Zahar.
- Marconi, M. De A.; Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia científica. 5. Ed. São Paulo: Atlas.
- Pagès, M.; Bonetti, M.; De Gaulejac, V.; DESCENDRE, D. (1987). O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas.
- Petigrew, A. M. (2009). A cultura das organizações é administrável?. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas.
- Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.
- Schein, E. H. (2009). Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas.
- Serva, M. R. Racionalidade e organizações: o fenômeno das organizações substantivas. (1996). São Paulo: EAESP/FGV, (Tese de Doutorado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organização, Planejamento e Recursos Humanos). Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4533>. (12 de novembro de 2017).
- Serva, M. R. (1997). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. Revista de Administração de Empresas. V. 37, nr. 2. São Paulo: FGV, Abr/Jun.
- Silva, B.; Miranda Netto, A. G. De; Veiga, J.; Barbosa, L. N. De H.; Rolim, M. I.; Magalhães, M. L. L. V. De; Brandão, R. M. M. (1986). Dicionário de ciências sociais. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- Vizeu, F.; Hocayen-Da-Silva, A. J.; Seifert, R. E. (2016). Formas não convencionais de organização da América Latina: reflexões acerca do discurso de desenvolvimento do modo de vida dos faxinais. Farol Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade. Belo horizonte, n. 8.
- Wood Jr, T.; Caldas, M. P. (2007). Comportamento Organizacional: uma Perspectiva Brasileira. São Paulo: Atlas.
- Zanella, L. C. H. (2009). Metodologia de estudo e de pesquisa em administração. Florianópolis: CAPES.

