Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

Mary França Sevalho Muniz

O Papel da Liderança Formal no Controle do Indivíduo no Trabalho no Centro Universitário de Manaus: Estudo de Caso

Recife, 2009

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:
- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas).
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em conseqüência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada.
-"Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiado a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia.

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, afim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área de administração.

Título da Monografia: O Papel da Liderança Formal no Controle do Indivíduo no Trabalho no Centro Universitário de Manaus: Estudo de Caso

Nome do Autor: Mary França Sevalho Muniz

Data da aprovação: _____/_____/_____

Classificação, conforme especificado acima:

☐ Grau 1

☐ Grau 2

☐ Grau 3

Recife, 2009

Mary França Sevalho Muniz

O Papel da Liderança Formal no Controle do Indivíduo no Trabalho no Centro Universitário de Manaus

Orientadora: Débora Coutinho Paschoal Dourado, Dra.

Dissertação apresentado ao Programa MINTER de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco em convênio com o Centro Universitário do Norte- UNINORTE como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Recife, 2009

Muniz, Mary França Sevalho Muniz
O papel da liderança formal no controle do indivíduo no trabalho no Centro Universitário de Manaus / Mary França Sevalho Muniz. – Recife : O Autor, 2009
81 folhas.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. CCSA. Administração, 2009.

Inclui bibliografia e apêndice.

1. Liderança. 2. Controle administrativo. 3. Trabalho. 4. Poder administrativo. I. Título.

658.3 CDU (1997)
UFPE
658.4 CDD (22.ed.)
CSA2010-008

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD
Mestrado Interinstitucional – MINTER/UNINORTE

O Papel da Liderança no Controle do Individuo no Trabalho no Centro Universitário de Manaus

Mary França Sevalho Muniz

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 30 de novembro de 2009.

Banca Examinadora:

Prof.a Débora Coutinho Paschoal Dourado, Doutora, UFPE (orientadora)

Prof. Luiz Alberto da Costa Mariz, Doutor, UFPE (examinador externo)

Prof.a Mônica Maria Barbosa Gueiros, Doutora, UFPE (examinadora externa)

Dedico este trabalho aos meus pais, **Walter Gonçalo Sevalho e Odília Glória Ribeiro**, pelo caráter e exemplo de seres humanos, por proporcionarem instrumentos relevantes ao meu crescimento pessoal e profissional.

A verdadeira medida de um homem não é como ele se comporta em momentos de conforto e conveniência, mas como ele se mantém em tempos de controvérsia e desafio.

Martin Luther King

Agradecimentos

Ao Pai Celestial, criador do universo por ter me concedido, a vida e as oportunidades que proporcionaram experiências, descobertas e aprendizado.

Ao meu querido esposo, Carlos Michel Barroso Muniz, pela paciência e demonstração de amor, me ajudando a suportar melhor os momentos mais difíceis.

Aos meus filhos amados, Karoline e Iago, obrigada pelo carinho e confiança.

À Sociedade de Desenvolvimento Cultural do Amazonas, representada na pessoa do Prof. Waldery Areosa Ferreira, que me apoiou financeiramente. Sou grata pela oportunidade de trabalhar nesta empresa.

Ao Prof. Tristão Sócrates Baptista Cavalcante, pela "injeção" de ânimo desde a graduação, motivando a minha caminhada e crescimento profissional.

À minha orientadora, Profa. Dra. Débora, pelas diretrizes e orientação na realização desta Dissertação.

A Mara Rubia de forma muito especial, obrigada pela sua atenção, seu incentivo, sua compreensão, disponibilidade e, acima de tudo, pelo companheirismo.

A professora Mariluce Santiago de Souza, obrigada pelo seu exemplo de persistência, inteligência, sensibilidade e caráter, pela sua grande contribuição nos momentos decisivos da estruturação desse trabalho.

A professora Maria Lourdes do Nascimento Dantas, agradeço seu apoio e contribuição.

A coordenadora Edileuza Lobato, agradeço a parceria que sempre demonstrou.

Aos professores do CED, em especial ao Marcos Catunda, Jaci e Magaloni de Almeida, obrigada pelo apoio e preocupação.

A "Velha Guarda", sou grata pelo carinho e incentivo

A Suely Oliveira, Eriene Castro de Jesus e Lenice Praia, obrigada pelas ações e palavras de incentivo.

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi analisar o papel da liderança formal no controle do indivíduo no trabalho do Centro Universitário de Manaus. Para tanto, contactou-se com as lideranças desta IES, a fim de observar de que modo foram desenvolvidos os mecanismos de controle de indivíduos no trabalho. Tornou-se, ainda, necessário proceder a verificações empíricas no que tange às percepções dos gestores, funcionários, docentes e administrativos, bem como gerar um levantamento de dados primários (pesquisa de campo) e secundários (revisão bibliográfica). As evidências, obtidas por meio das entrevistas realizadas no primeiro semestre de 2009, pautaram-se em uma pesquisa de caráter qualitativo, uma vez que os dados aqui constantes não são possíveis de mensuração, esses dados foram coletados através de gravação mediante contato pessoal com os entrevistados. Com base na leitura e nas verificações empíricas os resultados da pesquisa apontam para a desmistificação do que é chamado de "boa administração". Observou-se que há controle submerso nas práticas de liderança sobre os trabalhadores, onde os líderes com poder formal visam influenciar os liderados utilizando-se de estratégias sofisticadas de dominação e controle cuja orientação está direcionada para tarefas e para os funcionários e o poder é um meio de facilitar, ou seja, alcançar essa força de trabalho. No bojo dessas estratégias as palavras de ordem são comprometimentos com a organização. Esta pesquisa, portanto, pode possibilitar releituras críticas sobre o papel da liderança formal no controle do indivíduo no trabalho.

Palavras-chave: liderança formal; controle; indivíduo; trabalho; poder.

Abstract

The objective of this study was to analyze the role of leadership in formal control of the individual in the work of the University Center of Manaus. To that end, contacted with the leaders of IES in order to observe how they were developed mechanisms to control subjects at work. He is also necessary to proceed with empirical findings in regard to the perceptions of managers, staff, faculty and administration, as well as generating a collection of primary data (fieldwork) and secondary (literature review). The evidence, obtained through interviews conducted in the first half of 2009, based themselves on a qualitative study, since the data presented here are not possible to measure, these data were collected by recording through personal contact with interviewed. The reading and checks the results of empirical research points to the demystification of what is called "good administration". It was observed that control is submerged in the leadership practices on workers, and leaders with formal power seek to influence the followers using sophisticated strategies of domination and control whose orientation is directed toward tasks and for officials and power is a means facilitate, or reach the workforce. Within the framework of these strategies the slogans are commitments to the organization. This research, therefore, can enable critical readings on the role of leadership in formal control of the individual at work.

Keywords: formal leadership, control, individual, work, power.

Sumário

1 INTRODUÇÃO **12**
1.1 Objetivo Geral 14
1.2 Objetivos Específicos 14
1.3 Justificativa Teórica e Prática 14
1.4 Estrutura da Dissertação 16

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA **17**
2.1 Liderança 17
2.1.1 Teorias da Liderança 19
2.1.2 Estilos de Liderança 22
2.2 O Poder e Suas Bases 25
2.3 Controle nas Organizações 28
2.3.1 Controle do Indivíduo nas Organizações 30
2.3.2 Categorias de Controle 33

3 MÉTODO **37**
3.1 Delineamento da Pesquisa 37
3.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Variáveis 40
3.3 Caracterização da Pesquisa: Fins e Meios 42
3.3 Estratégia Metodológica 43
3.3.1. O Processo de coleta de dados 45
3.4 Apresentação do Objeto de Estudo 47
3.5 Limitações do Método 56

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS **58**
4.1 Relações de Poder no CUM 58
4.2 Relações de Liderança 61
4.3 Os mecanismos de controle no trabalho nas relações de liderança no CUM 63
4.4 Papel do líder formal no exercício de controle do indivíduo no trabalho 70

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS **73**

REFERÊNCIAS **76**

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA **81**

1 Introdução

As organizações têm sido impactadas pelas grandes transformações ocorridas nas últimas décadas, provocando a utilização de novas técnicas de gestão em contraposição às formas organizacionais clássicas (DAFT, 2002). Estas transformações passam por uma redefinição na estrutura interna de poder organizacional, mudança nos meios de produção, expansão para o mercado externo e maior flexibilidade dos trabalhadores e gerentes (ANGELONI et al., 2003).

Estas mudanças, em geral, afetam o trabalho e originam a necessidade de ajuste das empresas às novas condições históricas do sistema, que oculta seu caráter supremo e opressor por meio da flexibilização de suas formas de dominação. Assim, as organizações vêem-se obrigadas a desenvolver novos instrumentos de controle que cumpram muito mais a função de persuadir do que oprimir a força de trabalho, com vistas a atender às novas demandas tecnológicas e mercadológicas, recriando e sofisticando métodos de dominação (HELOANI, 2003).

Para Hinkelammert (1983), as sociedades neoliberais se sustentam em dispositivos de poder que se legitimam não mais pela força coercitiva do mando, mas pelo controle eficiente das subjetividades, pelo treinamento das vontades e pelo adestramento dos desejos. Ressalta-se que o controle organizacional vem passando por um processo de transformação.

Diversos autores, entre eles Machado-da-Silva; Dellagnelo e Silva (2000) destacam que estas transformações não podem ser tomadas como evidências para a superação do modo de controle burocrático e nem mesmo como sinal de abrandamento do poder exercido sobre os atores organizacionais. O controle burocrático continua,

entretanto as mudanças observadas induzem uma nova prática de liderança (SILVA, 2003).

Desta forma, a rotina dos líderes das organizações é marcada pelo ritmo imposto pelos sistemas de remuneração variável e metas exigidas aos trabalhadores para obtenção da participação financeira progressiva, conduzindo o indivíduo a níveis cada vez mais altos de trabalho, incitando-o à competição individual e à crença na compensação do esforço. Diante deste cenário, o líder é visto como "ponto de ligação entre o indivíduo e seu próprio mundo de trabalho" (DAVEL; MACHADO, 2001, p. 110), influenciando fortemente no que tange a favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação que possa, de alguma forma, organizar o mundo que os cerca (BERGAMINI, 2008). E o que constitui a força do líder é o exercício legítimo da sua influência (LIMONGI; ARELLANO; 2002).

Considerando-se também a importância do novo papel da liderança são evidenciadas as "novas" formas de organização desenvolvendo um processo de doutrinação, de construção e reconstrução de significados, denominado de processo de construção de uma compreensão comum do mundo de ordenamento (DAVEL e MACHADO, 2001).

Baseado neste cenário, o problema desta pesquisa foi formulado e definido propondo verificar uma realidade concreta alicerçada na seguinte questão: **"qual é o papel da liderança formal no controle do indivíduo no Centro Universitário de Manaus, uma instituição particular de ensino superior pluricurricular localizada na Capital do Estado do Amazonas"?**

1.1 Objetivo Geral

Analisar o papel da liderança formal no controle do indivíduo no trabalho do Centro Universitário de Manaus.

1.2 Objetivos Específicos

a) Identificar as relações de liderança exercidas no Centro Universitário de Manaus – C.U.M;
b) Verificar os mecanismos de controle no trabalho nas relações de liderança; e
c) Verificar a relação do papel do líder formal no exercício do controle do indivíduo no trabalho.

1.3 Justificativa teórica e prática

Estudar sobre o papel da liderança no controle de funcionários, docentes e administrativos do Centro Universitário de Manaus pode proporcionar uma oportunidade de se clarear o campo de trabalho sob a perspectiva de perceber como atua essa liderança. Portanto, este trabalho pode contribuir para re-leituras críticas sobre o

referido assunto, visto sua relevância ao envolver uma temática que afeta a sociedade de modo geral.

A contribuição teórica foi fornecida por esta dissertação ao demonstrar, empiricamente, que “o papel da teoria consiste em gerar idéias, hipóteses ou diretrizes, para orientar a pesquisa e as interpretações”. (THIOLLENT, 1996, p. 55). E, ainda neste contexto, “o campo se particulariza, pois, como um espaço onde se manifestam relações de poder, o que implica afirmar que o campo se estrutura a partir da distribuição desigual de um quantum social que determina a posição que um agente específico ocupa em seu seio” (ORTIZ, 1983, p. 21). Bourdieu (1998) denomina esse quantum de capital social. A estrutura do campo pode ser apreendida tornando-se como referência dois pólos opostos: o dos dominantes e o dos dominados. Outro aspecto é que estudar, analisar e refletir sobre o Papel da Liderança Formal no Controle do Indivíduo no trabalho em uma Instituição de Ensino Superior Privada, cuja temática reflete grande importância, pode ser útil como subsídio aos administradores, gestores e estudantes do Curso de Administração, bem como, para outros estudos científicos em instituições de ensino.

Considera-se, assim, a possível relevância deste estudo sobre liderança para a academia, visto que o tema foi pesquisado em importantes centros de pós-graduação, a exemplo do C.U.M. que tem apresentado vários trabalhos em organizações e setores presentes na região amazônica, cumprindo a sua missão de difusão do conhecimento.

Na seqüência aborda-se o referencial teórico que fundamentou esta pesquisa empírica, centrado principalmente nos estudos das teorias de liderança, dos mecanismos de controle do indivíduo no trabalho, controle organizacional, poder e liberdade. O objetivo foi embasar teoricamente a pesquisa, apresentando base para se chegar aos detalhamentos do papel da liderança formal no controle do indivíduo no trabalho, a fim

de esclarecer se há ou não controle submerso em práticas de liderança sobre os funcionários do Centro Universitário de Manaus.

1.4 Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está dividido em 05 capítulos, estruturado da seguinte forma:

No Capítulo **Introdutório** estão descritos os objetivos da investigação e sua justificativa teórica e prática.

O **Capítulo 2** apresenta o quadro teórico que fundamenta esta proposta de investigação, focando especialmente os conceitos de liderança, em que bases estão fundamentadas o poder e o controle nas organizações.

O **Capítulo 3** descreve o método de pesquisa utilizado neste estudo. São apresentadas neste capítulo as estratégias de coleta, as fontes e análise dos dados. O capítulo termina com a apresentação das limitações do método.

O **Capítulo 4** apresenta os resultados obtidos com a investigação, envolvendo a análise e interpretação. Consta deste capítulo uma visão geral do Centro Universitário, destacando como se organiza em relação ao quadro gestor.

No **Capítulo 5**, e último, são apresentadas as conclusões a partir dos resultados alcançados com a investigação, bem com sugestões para trabalhos futuros. No final, encontram-se as referências que subsidiaram este estudo e os anexos com informações complementares.

2 Fundamentação teórico-empírica

Neste capítulo apresenta-se o quadro teórico de referência, cuja finalidade é proporcionar a solidez necessária para o melhor entendimento do argumento da pesquisa. Inicialmente são apresentados os principais conceitos sobre liderança e controle, na tentativa de entender como o fenômeno norteia as relações no campo em estudo. A seguir, apresentam-se as bases do poder, seus principais elementos constitutivos, explorando a idéia de que as organizações são espaços de construção coletiva, permeados por valores, crenças, constituindo-se numa arena em que disputas por poder estão subjacentes às relações organizacionais.

2.1 Liderança

O estudo sobre liderança reveste-se de certa complexidade por não existir um conceito universalmente padrão, possibilitando várias interpretações, justificado por uma diversidade de abordagens teóricas que tratam deste fenômeno. Por esta razão, o estudo da liderança é um dos temas que tem provocado cada vez mais interesse da teoria organizacional, principalmente pela contribuição deste tema a outras áreas de interesse da organização, como mudança, tomada de decisão, planejamento estratégico e controle dos indivíduos. Segundo Robbins (2007) apresenta-se tantas definições de liderança quanto existem autores que tentaram conceituar o termo, o que explica a dificuldade em expressar exatamente o seu significado. Kotter (1999) atribui ao acirramento da

competição no mundo dos negócios o crescente interesse pela questão da liderança, visto ser necessário para este momento que os executivos estejam preparados para a volatilidade das mudanças e para o ambiente de negócios cada vez mais competitivo, incluindo-se aqui também as instituições de ensino privadas. Para o autor, “a liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos” (op. cit, p. 26 e 27).

Na linha que defende a liderança baseada em características individuais, Tannenbaum (1972), enfatiza a influência interpessoal do líder numa dada situação, utilizando o processo de comunicação, para atingir uma meta ou objetivo. Esta definição não limita a questão da liderança ao aspecto formal de um cargo, podendo ser aplicada a todos os relacionamentos interpessoais, à medida que um indivíduo consiga influenciar outros a fazer determinada ação.

Em oposição a esta abordagem, Katz e Khan (1976) apontam que o conceito de liderança aparece na literatura como atributo de uma posição formal dentro da organização e não como característica individual. No entanto, consideram que a liderança apresenta como elemento essencial a influência, a qual está acima do cumprimento mecânico das ações organizacionais. Os autores deixam claro essa posição ao afirmar que: “quando não é feita nenhuma tentativa de influência, não há liderança” (KATZ; KAHN, 1976, p. 351). Corroborando essa afirmação, Hersey e Blanchard (1986) enfatizam que quando um indivíduo tenta exercer influência sobre o outro, o primeiro torna-se o líder potencial e o segundo o liderado potencial, independente da posição hierárquica dentro da organização.

Aprofundando a imersão pelas várias definições de liderança, a maioria indica ser esta um processo pelo qual um indivíduo utiliza-se de influência para dirigir os membros de uma organização numa determinada direção ou para alcançar determinados

objetivos e metas (VECCHIO, 2008; ROBBINS, 2007; RESENDE, 2004; VERGARA, 2005).

Bergamini (2008) destaca dois elementos comuns nas diversas conceituações de liderança, que são: (i) é um processo de influência relacional que envolve dois ou mais atores organizacionais; (ii) e exercida de forma intencional por parte do líder sobre os liderados.

Robbins (2007) acrescenta a esta discussão que a origem dessa influência pode ser formal ou informal. O caráter formal é caracterizado em função do cargo gerencial que o indivíduo ocupa na organização. No entanto, a liderança pode não ser sancionada e surgir espontaneamente dentro de um grupo, e este tipo de liderança é conhecida como informal.

Destaca-se, para fins desta investigação empírica, que a ênfase será sobre a liderança formal, por focalizar o estudo na posição de autoridade na qual se encontra o líder. Na seqüência, aborda-se com mais detalhe as diversas teorias que tratam do fenômeno da liderança.

2.1.1 Teorias da Liderança

Segundo Bowditch & Buono (2006), existem diversas teorias sobre liderança. O quadro 1 (2) apresenta uma síntese destas abordagens:

Época/Autores	Teoria ou Abordagem	Características/Conceito
Weber (Século XIX)	Poder e Autoridade	Líder em organizações burocráticas (militares e religiosas) relações de poder e autoridade

Dowd (1936)	Teorias do Grande Homem	As instituições históricas e sociais são moldadas pela liderança de grandes homens e mulheres (graus de inteligência, energia e força moral)
Antes de 1918	Teoria Genética	As características dos líderes são herdadas, do pai para os filhos.
Taylor e Fayol	Escola Clássica da Administração	Líderes eficazes vêem a administração como uma ciência. Autoridade Formal. Exerce as funções de controle, supervisão. Abordagem mecânica, intervencionista e determinística.
Mayo, Barnard, Lewin	Escola das Relações Humanas	Interações sócio-emocionais. Estímulo às relações informais, cooperação entre grupos. Líderes informais.
Weber, Hall, Merton	Escola da Burocracia	Mecânica, impessoal, controle, razão instrumental, ascende ao cargo via mérito e competência técnica.
Etzione, Blau e Scott	Escola Estruturalista	O exercício da liderança vem do reconhecimento técnico, da identificação com os objetivos. Líder com características carismáticas para legitimar a autoridade.
Argyris. Maslow, McGregor	Escola Comportamental	Delegar responsabilidade. Percepção da situação influenciando a liderança. Teoria X e Y. Suprir a necessidade dos indivíduos como agentes motivadores.
Katz e Khan	Teoria dos Sistemas	Varia o estilo de liderança conforme o nível de hierarquia que atua. Ênfase na análise do ambiente.
Barnard	Teoria dos Traços	Os líderes já nascem com as habilidades de liderança. O líder é nato. O líder é dotado de traços e características superiores que o diferenciam dos seus liderados.
Década de 50	Teoria Comportamental	Estilo ideal de liderança que poderia ser desenvolvido/aprendido
Hersey & Blanchard (1972)	Teorias Situacionais	A liderança é resultado de demandas situacionais. Situação/contexto/meio definem o estilo ideal de liderança, que pode ser desenvolvido.
Barnard (1978) Lapiere (1967)	Teorias Pessoais-Situacionais	A liderança deveria incluir traços afetivos, intelectuais e de ação, bem como as condições específicas em que a pessoa opera.

Freud (1913, 1922)	Teorias Psicanalíticas	O líder funciona como uma figura paterna: uma fonte de amor ou medo.
Mitzberg & Kahn	Teoria do Papel do Líder	Características da pessoa e exigências da situação interagem de modo a permitir que uma ou algumas pessoas surjam como líderes. Os líderes se comportam de acordo com sua percepção do papel e das expectativas dos outros.
Fiedler (1967)	Teorias da Contingência	A eficácia de um líder voltado para as tarefas ou relações depende da situação.
Gardner (1995)	Liderança Cognitiva	Os líderes são pessoas que influenciam de modo significativo os comportamentos, pensamentos e/ou sentimentos de muitas pessoas.
Maxwell (1999)	Nova Liderança Carismática	Os líderes são detentores de qualidades excepcionais na percepção dos subordinados.

Quadro 1 (2): Evolução das Teorias de Liderança
Adaptado de Stefano (2008)

O que se pode inferir desta síntese de algumas das principais teorias da liderança e de suas escolas, é que não há como descrever estilos de comportamento do líder propondo que algum desses comportamentos seja melhor ou mais indicado para se atingir a eficácia como líder. Assim como não é possível priorizar os comportamentos em liderança segundo seus graus de eficácia, não se domina também o conjunto complexo daquelas variáveis situacionais ou ambientais que têm peso suficiente para determinar condições que favoreçam este ou aquele estilo de liderança. Para fins deste estudo, adota-se que a liderança é resultado de demandas situacionais. Situação/contexto/meio definem o estilo ideal de liderança, que pode ser desenvolvido (HERSEY & BLANCHARD, 1972).

2.1.2 Estilos de Liderança

Os estilos de liderança, que englobam o estilo de tratamento despendido aos funcionários. Varia do mais autocrático ao mais liberal, intermediado pelo estilo democrático, conforme a pesquisa encabeçada por Lewin (1939).

- Autoritário ou autocrático: o líder toma as decisões sem consultar o grupo, estipula as tarefas de cada um e determina o modo de concretizá-las. Não há espaço para a iniciativa pessoal, sendo esse tipo de liderança geradora de conflitos, de atitudes de agressividade, de frustração, de submissão e desinteresse, entre outras. A produtividade é elevada, mas a realização das tarefas não é acompanhada de satisfação.

- Democrático: também chamado de estilo participativo, pelo fato de o líder compartilhar com os empregados sua responsabilidade de liderança, envolvendo-os no processo de tomada de decisão. Assim, o grupo participa na discussão da programação do trabalho, na divisão das tarefas e as decisões são tomadas a partir das discussões do grupo. O líder assume uma atitude de apoio, integrando-se ao grupo, sugerindo alternativas sem, contudo, as impor.

- Liberal: é do tipo não diretivo; o líder funciona como elemento do grupo e só intervém se for solicitado. É o grupo que levanta os problemas, discute as soluções e decide. O líder não intervém na divisão de tarefas, limitando-se a sua atividade, a fornecer informações, se a sua intervenção for requerida. Nos grupos com esse tipo de líder, quando o grupo não tem capacidade de auto-organização, podem surgir freqüentes discussões, com desempenho das tarefas pouco satisfatórias. Na prática, o líder utiliza os três estilos de liderança de acordo com a tarefa a ser executada, as pessoas e a situação. O líder tanto manda cumprir as ordens como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, ou ainda os consulta antes de tomar decisão. O desafio está

em saber como aplicar cada estilo, com quem e em que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas.

Segundo Silva (2003), há um novo papel da liderança e traz a tona “outros” modelos de organização desencadeando um processo de doutrinação, de construção e reconstrução dos significados. O processo de construção é denominado de uma compreensão comum do mundo de ordenamento, bem como alertam para o risco desse processo quando dizem que os liderados podem sentir-se novamente impulsionados, conforme seu eu se identifica com o líder, eles interagem cognitiva, emocional e politicamente com uma realidade psicossocial cujo reconhecimento é significativo. Para Davel e Machado (2001):

> As teorias sobre identificação corroboram com o pensamento de que não existe papel de líder isoladamente; por isso identificação é uma noção básica para aprimorar compreensão do processo de liderança no contexto contemporâneo das organizações (DAVEL E MACHADO, 2001, p. 52)

Os líderes se esforçam para “construir sentido” em detrimento dos interesses de outros, a fim de desenvolver consenso social em torno dos significados resultantes. Assim, a liderança é notada como processo pelo qual o líder identifica para os subordinados, o que é essencial e, para outros, define a realidade organizacional, promovendo o senso de direção e de propósitos por meio de articulação de uma visão de mundo persuasivo (PFEFFER, 1981).

Segundo Smirchich e Morgan (1982), o sujeito quando está em grupo influencia os outros e sua experiência é estruturada de modo significativo. Certas pessoas se percebem como influenciadoras em decorrência da função ou como resultado de uma inclinação pessoal ou de retorno à expectativa de outros, assim este processo ocorre em

detrimento da função que desempenha na definição e ordenamento de situações. Os indivíduos aparecem como líderes, devido o seu papel substantivo de enquadramento significativo das situações. Seguindo esta perspectiva, torna-se evidente que o líder é capaz de administrar e ordenar os significados que as pessoas dão àquilo que estão fazendo.

Desta forma, o líder, visto como ponto de ligação entre o indivíduo e seu próprio mundo de trabalho, exerce grande influência, quando é para favorecer ou comprometer a organização da estrutura interior daqueles que esperam dele um tipo de ação que possa, de alguma forma, organizar o mundo que os cerca (BERGAMINI, 2008). A identificação pode tornar-se uma espécie de captura conflituosa, mas cheia de vigor porque o liderado participa simbolicamente do poder do líder. Aquele que se identifica pode acreditar que está capturando o outro, porém, é ele que pode estar sendo capturado por um processo de despersonalização e pela nova categorização social tipificada e exigida pelo grupo (DAVEL; MACHADO, 2001).

Discorrer sobre a identificação no exercício de liderança proporciona a compreensão dos pontos divergentes relacionados à força e à fraqueza das pessoas envolvidas nesse processo, desencadeando a impressão de plenitude oriunda da junção de necessidades e sentimentos (DAVEL e MACHADO, 2001). Trata-se de uma ligação entre líder e liderados cujos interesses diferentes se relacionam e se coadunam na intenção de atender o que é absolutamente necessário para ambos. Nesse sentido, a liderança formal tem forte associação ao conceito de poder, na medida em que é através dele que a mesma se realiza. A seguir abordaremos o poder e suas bases.

2.2 O Poder e Suas Bases

Na concepção de Robbins (2007), liderança e poder estão inter-relacionados, porém a liderança tende a ser mais sutil e indireta que o poder. Adicionalmente, Dublin (2006) afirma que o poder indica a habilidade de afetar os resultados com maior facilidade do que a influência. Assim, adota-se a definição de poder como a habilidade de influenciar pessoas por meio do controle dos recursos organizacionais (ROBBINS, 2007; DUBRIN, 2006; MITZBERG, 1983). É por meio do uso do poder que os conflitos de interesse são resolvidos e influencia quem consegue o que, quando e como (MORGAN, 1996).

As instituições modernas desenvolveram um novo estilo de poder: o poder como governo das vontades. O poder de mando próprio tradicional foi abdicado pela sociedade moderna porque submetia as pessoas pela coação física e intimidava as vontades através de ameaças. Esse poder de mando, além de ser incompatível com o simbolismo da liberdade formal próprio da modernidade, é ineficiente, pois, os súditos, os escravos, os servos se sujeitavam de má vontade à força bruta, trabalhavam amedrontados sob pena de serem castigados caso não executassem os serviços ordenados por seus líderes e isto acarretava uma baixa produtividade.

Mas as instituições modernas não necessitam de súditos, servos ou escravos, requerendo indivíduos que cooperam e dos quais se possam extrair o máximo de eficiência no seu trabalho e se consiga o maior rendimento produtivo possível através da colaboração dinâmica de suas vontades (FOUCAULT, 1999).

Entretanto, a empresa moderna, segundo Pagés (2008), mascara os jogos de interesses, capta os conflitos antecipadamente ocultando posicionamentos contraditórios, onde a aparente preocupação com o indivíduo (funcionário, empregado)

é ressaltada. Por meio da manipulação e elementos culturais há a intenção de desenvolver outras formas de domínio e controle social.

Uma vez definido o constructo poder, aborda-se agora as fontes ou bases do poder. Dubrin (2006) diz que estas podem derivar da posição, da pessoa e da provisão de recursos, conforme a seguir:

- Poder concedido pela organização (Poder de Posição ou Formal): O poder formal fundamenta-se no cargo exercido pelo indivíduo dentro da organização. Está ligado à habilidade de coagir ou recompensar pela autoridade formal ou do controle sobre as informações. As três principais fontes do poder formal são: poder coercitivo e poder de recompensa, poder legítimo.

O **poder coercitivo** está fundamentado no medo. O liderado reage a esse poder por receio das conseqüências. Na organização, B está sob o comando de A que pode demiti-lo, rebaixá-lo ou suspendê-lo. Portanto, A possui poder coercitivo sobre B. No **poder de recompensa** o líder incita o indivíduo a ser submisso às suas ordens. O indivíduo se submete porque isto lhe trará retorno positivo. Já o **poder legítimo** está ligado à posição que o líder ocupa na estrutura da organização, bem como o poder que ele tem para usar e controlar os recursos organizacionais.

- Poder que se origina do indivíduo (poder pessoal): o indivíduo não tem uma posição formal na organização, mas detém o poder em virtude de suas características. O autor apresenta três bases do poder pessoal: **o poder de especialização**, que existe quando o indivíduo exerce poder de influência que é resultante de suas habilidades, ou seja, exerce poder devidos suas habilidades específicas ou conhecimento; **o poder de referência**, que se origina da admiração pelo outro e da vontade de se parecer com ele, pois se o indivíduo “A” admira o indivíduo “B” a ponto de “A” adequar-se à maneira de “B”, então “B” tem poder de referência sobre “A”; e, o carisma através do qual o líder

conquista seus seguidores por demonstrar sensibilidade em relação às pessoas, por articular atitudes sedutoras, por influenciar os outros através de suas características heróicas. Segundo Alves (2004), na liderança carismática o líder acaba se contrapondo com as forças da despersonalização com o objetivo de não enfraquecer o seu caráter autoritário e imperativo diante dos seus seguidores.

- Poder originado da provisão de recursos: outro modo de entender as fontes de poder é pela **perspectiva da dependência de recursos.** De acordo com esta perspectiva, uma organização requer um fluxo contínuo de recursos humanos e financeiros, clientes e fornecedores, aporte tecnológico e material para continuar em operação. O indivíduo ou grupos que disponham de condições para prover ou decidir sobre estes recursos conseguem manter o poder sobre os demais.

Em síntese, os três primeiros tipos de poder (recompensa, coercitivo e legítimo) são derivados do poder de posição ou formal. Já os outros dois (competência e referência) tem como fonte o poder pessoal. Wagner III e Hollenbeck (2004) apontam três respostas distintas ao tipo de poder: **obediência, identificação e internalização,** conforme apresentado na Figura 1 (2):

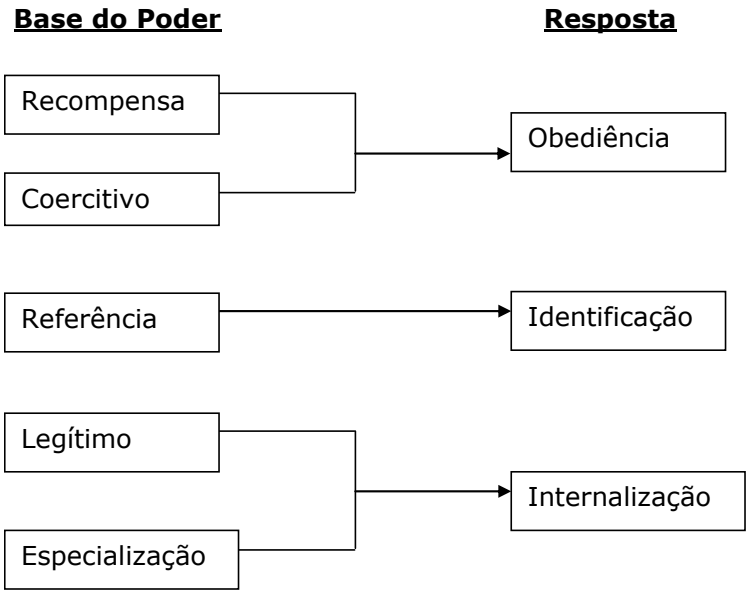


Figura 1 (2): Respostas X Bases de Poder
Fonte: Wagner III e Hollenbeck (2004)

A **obediência** ocorre quando os atores organizacionais submetem-se ao poder formal em razão de resultados positivos (recompensa) ou negativos (punição). A **identificação** ocorre quando os atores organizacionais aceitam a influência do outro por sua identidade com ele. O poder legítimo e o de especialização podem estimular a **internalização,** pois ambos recorrem à credibilidade pessoal – o grau em que a pessoa é percebida como detentora de autoridade ou experiência. A credibilidade pode ser usada para convencer as pessoas da importância intrínseca das atitudes e comportamentos que estão sendo demandados (WAGNER III E HOLLENBECK, 2004)

2.3 Controle nas Organizações

A tradição dos estudos sociológicos sobre o controle social foi a princípio estabelecida por Ross (1959), para quem nasceu com adequação para a construção de uma ordem social, posto não ser característica natural da sociedade humana. Há motivos para acreditar que nossa ordem social parece mais uma construção do que um desenvolvimento natural. O propósito de sua obra indica claramente sua crença na necessidade de ordem para a existência ou conservação da sociedade, e nesse sentido o controle social emerge como a principal categoria de sua sociologia, se referindo aos esforços para moldar e adequar os sentimentos e desejos individuais às necessidades do grupo (COSER, 1982).

Megginson e al. (1986) define controle como um meio de tornar seguro que os objetivos organizacionais e gerenciais estejam sendo cumpridos: fazer com que as coisas planejadas sejam concretizadas. As idéias convergem quando Albanese (1981), diz que o controle é o processo destinado a assegurar que as ações estejam de acordo com os resultados planejados.

Para Meier (1982, p. 247), a noção de controle na teoria social contemporânea pode ser resumida na seguinte questão: “Quem deveria exercer controle sobre que, como, e para quais fins?”. Esses aspectos servem de parâmetro à teoria moderna do controle social e estão subjacentes às principais definições do fenômeno na teoria social. Percebe-se, contudo, que tal definição é ampla demais para possibilitar apropriada exploração tanto da ideologia subjacente quanto das várias tecnologias de controle predominantes na sociedade moderna.

A reflexão sobre as relações de domínio pelas quais à sociedade está inserida possibilita entendimento quanto à condição de vida do indivíduo no que se refere a dominar e ser dominado por uma questão de conflito interno, gerado pela contradição (no nível ideológico) de um sistema organizacional que o influencia a crer em benefícios para sua vida e ao mesmo tempo ameaça-o com imposições que buscam atender os anseios da organização.

As empresas passam por pressões constantes no sentido de que precisam inovar para sobreviver. E nesse ínterim surge o conceito da organização pró-ativa, ou seja, a organização que acompanha se adapta às mudanças nos mercados em que atua, bem como pretende influenciá-las (MOTTA, 1993).

De acordo com pesquisas realizadas por diversos autores, destacando-se os estudos de Silva (2003), Pagès et al. (2008) e Barker (1993), as transformações no controle das organizações sobre o indivíduo evidenciam os aspectos tendenciosos para o ideal no sentido de projetar ações que desenvolvam relações de subordinação por meio de um discurso de participação que constrói a “verdade” da organização.

Para Pagés et al (2008, p. 34), “a empresa moderna é a empresa da solicitude, ou seja, ao mesmo tempo, que é a do segredo da manipulação”. Ela antecipa-se aos conflitos, absorve e camufla as contradições objetivando evitar conflitos coletivos,

deixando transparecer sua preocupação com o “bem estar” dos empregados. Neste caso, uma política é criada e colocada em prática, na qual se pergunta aos trabalhadores se ela os “satisfaz”. Através da manipulação criativa de símbolos, ritos e outros elementos culturais, buscando introduzir outras maneiras de domínio e controle social (MOTTA, 2002). A seguir abordaremos as formas de controle do indivíduo nas organizações.

2.3.1 Controle do Indivíduo nas Organizações

De acordo Pagés et al (2008), a partir da origem do capitalismo e da própria teoria organizacional, o crescimento das organizações tem sinalizado a preocupação em transformar as organizações em uma zona intermediária de conflitos. Desde a época da exploração marcante dos confrontos sem mediações, sucederam-se a interiorização das coerções, a emergência das classes médias, a institucionalização dos conflitos e a linguagem unificada da “boa administração”, na tentativa de conciliar os interesses da classe dirigente, induzindo e limitando ao mesmo tempo a cooperação entre os trabalhadores. Atualmente as organizações utilizam modelos de conduta, modelos simplificados de “satisfação” no trabalho enfatizando o discurso da “boa administração”.

Pagés (2008) percebe a organização e sua capacidade de induzir as pessoas devido à apresentação de respostas a contradições que se iniciam no sistema sócio-político e se instalam no inconsciente do indivíduo. Esse deslocamento das contradições acontece em dois momentos; a princípio as contradições advindas do sistema social, próprias do modo de produção capitalista, que conforme Karl Marx resultaria num conflito de classes, são absorvidas pela organização e transformadas em incoerências próprias, e que se materializam nos conflitos existentes na sua política de atuação-

coexistência de coerção e vantagens. Posteriormente as contradições das organizações são absorvidas pelo indivíduo, sendo introduzidas no seu inconsciente através do processo de identificação deste com a organização. A relação coerção vantagens se transforma a relação angústia-prazer, o que faz os indivíduos serem cativos da organização porque esta oferece uma solução para seus conflitos.

Existe outra forma de dominação segmentada a partir do controle dos bens de produção, esta impõe uma relação de dependência a qual os indivíduos submetem-se visando à sobrevivência como destacou Karl Marx na Crítica da Economia Política (MARX, 1982).

A situação na qual um assalariado, por exemplo, encontra-se assegurará ao empresário capitalista o apoio (obediência) necessário à administração exercida através da autoridade. Imposta através de "regras, meios fins e objetivos", é a burocracia e seu caráter racional (WEBER, 1982), o domínio racional-legal conquista o seu espaço. Constitui-se no domínio em virtude da legalidade, da crença em validar as regras racionalmente criadas, dando vazão às variadas formas de compensação.

As reflexões investigativas de Max Weber comportam as contribuições de Karl Marx e Émile Durkheim quanto às relações de dominação que permeiam a sociedade; possibilitando, assim, apreender melhor o meio no qual o homem está inserido e que condiciona a sua vida. Segundo Weber, a existência de dominados e de dominadores é possível em virtude de duas forças, identificadas em todas as formas de dominação manifestas: o "medo" e a "esperança" (WEBER, 1982).

Silva (2003), baseado em um dos conceitos centrais da análise organizacional afirma que a definição e o conceito de controle foram manifestados por vários autores (ANTHONY, 1988; TANNEMBEUM, 1968; ETIZIONI, 1965), que entendem o controle como o processo pelo qual a conduta das pessoas é restrita aos objetivos das

organizações. Todavia a literatura convencional enfatiza que o conceito de controle está relacionado ao poder no que diz respeito a presumir que a atitude de alguém, ou algo possa influenciar fortemente o comportamento de outro refletindo desta forma os interesses da organização, bem como as posições dominantes cujas imposições referem-se às concepções da realidade (WARTHURS, 1998 apud SILVA, p. 800). O controle nas organizações tem passado por muitas mudanças e vem sendo exercido com a intenção de captar indivíduos e ajustá-los aos interesses das organizações.

Turk (1982, p. 251 - 253) define o controle como "comportamento intencional para estabelecer e manter relações desiguais de benefícios", que se operacionaliza em termos da sociedade em uma "estrutura de autoridade – uma estrutura de desigualdades sustentada principalmente por poder ideológico, secundariamente por poder político e econômico, e só minimamente e ocasionalmente pela ameaça e uso da violência". O hardware dessa estrutura de desigualdade se encontra em agências governamentais e instituições sociais. Esse esforço de controle, por sua vez, gera resistência intencional, provocando a necessidade de mais controle ou diferentes formas de controle, em dialética condicionada não só pelos propósitos e conhecimento das autoridades ao antecipar ou reagir a variadas formas de resistência, mas também, pelo ambiente social em que o esforço de controle ocorre.

De acordo com Foucault (1999), o objetivo principal do poder disciplinar é exercer o controle do corpo do indivíduo para mantê-lo dócil e produtivo. Existem várias formas de domínio exercidas em diversos níveis e por grupos diferenciados, tais como a determinação de um espaço para cada indivíduo, o desenvolvimento de atividades seqüenciais e a arte de dispor em filas. Técnicas responsáveis pelas formas de coerção social que segregam o sujeito entre o múltiplo e o individual, pois ao mesmo tempo em que o inserem em um grupo, particularizam as suas atividades.

Conseqüentemente, o indivíduo se sente em um panóptico[1], em que os seus gestos, o seu comportamento e as suas tarefas são meticulosamente controlados.

Gibbs (1982, p. 86) ressalta que "o controle é social quando significa um esforço de um ou mais indivíduos para manipular o comportamento de um ou mais indivíduos através de outros indivíduos, ou seja, de terceiros". Portanto, é uma forma específica de controle por meios indiretos que utiliza padrões convencionados no âmbito do grupo de referência a que pertencem os indivíduos que pretenda controlar.

O controle organizacional salienta atualmente o uso de mecanismos normativos, destacando a cultura e o compartilhamento de uma visão de mundo dominante. Entretanto esse destaque não exclui e sim apresenta suporte para um acirramento dos controles centralizadores representados pelo modo burocrático, sendo a maioria embutidos nas novas tecnologias de informação e gestão, permitindo uma vigilância à distância. Nesse aspecto o controle organizacional se transformou em "punho de ferro em luva de pelica", sucede e necessita de uma mudança no papel da liderança (SILVA et al, 2003).

Portanto, o homem está sujeito ao tempo do trabalho sem perceber que está sendo subjugado a ele tal qual no panóptico de Foucault - (CARVALHO, 2007). O indivíduo colabora com a organização, dedica-se às tarefas propostas, acredita na liberdade que lhe é "dada" para utilizar sua criatividade, porém sem perceber que é uma liberdade vigiada, ou seja, suas ações estão sendo constantemente controladas de maneira sutil. A seguir categorizou - se algumas formas de controle.

2.3.2 Categorias de Controle

[1] Prédio circular com uma torre central e um vigilante no seu centro, idealizado para melhor vigiar os prisioneiros em suas celas.

Pagès (2008) explica que a organização é como um “conjunto dinâmico de respostas e contradições”. E há um processo de transformação dessas contradições apoiadas em três aspectos fundamentais; a mediação que acontece quando a organização concilia as limitações impostas aos indivíduos com as vantagens que lhes são oferecidas, sustentando os conflitos sob controle; a introjeção, que ocorre devido à submissão a estímulos contraditórios, desconhecendo a origem desses estímulos e sem poder reagir diante deles, o indivíduo retém as contradições no inconsciente, vivenciando assim uma contradição psicológica, desencadeando uma relação de amor-ódio entre ele e a empresa; e a consolidação ideológica, onde o indivíduo encontra na ideologia produzida pela empresa um amparo para o seu conflito psicológico, permanecendo preso a ele, o que impede a ocorrência de conflito externo.

Desta maneira, a mediação aparece como a principal característica do que Pagès (2008) denominou de organização hipermoderna, aquela que consegue antecipar conflitos e assegurar as transformações do sistema produtivo, onde o controle fica sob sua orientação transformando os trabalhadores em um perfil desejável a mercê de seu comando. Essa mediação pode ocorrer de diferentes formas.

Na escala econômica, sucede através de recompensas salariais, possibilidades de carreira, aceitação de diferenças étnicas ou gênero; na escala política, por meio das técnicas de administração à distância; na escala ideológica sob forma de produção de uma ideologia dominante; na escala psicológica, através do surgimento da relação prazer-angústia.

A instância política engloba um conjunto de técnicas de administração à distância, as quais garantem a obediência às diretrizes da organização. A econômica, uma política de altos salários, ascensão na carreira, reduzindo as discriminações de diplomas, sexo, família e meio social de origem que medeiam à aceitação de um

trabalho excessivo. A instância ideológica contempla um sistema de representação que os detentores do poder utilizam para mascarar a realidade; ela busca reforçar a imagem positiva do papel da empresa, não deixando que o indivíduo se conscientize das contradições das políticas empresariais e sociais que estejam subentendidas. E a psicológica favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois atua no nível inconsciente, no qual a organização funciona ora dando prazer, ora angústia (privilégios-restrições) ao indivíduo. O Quadro 1 (2) sintetiza as instâncias de controle, segundo Pagès et al. (2008):

Instâncias de Controle	Mecanismos Utilizados
Econômica	Estratégias salariais praticadas pela organização: ✓ Remuneração ✓ Premiação ✓ Reconhecimento
Política	Estratégias individuais de regulação: ✓ Regras ✓ Controles ✓ Autonomia
Ideológica	Estratégias que enfatizam a ideologia da organização: ✓ Cultura Organizacional ✓ Valores ✓ Missão
Psicológica	Estratégias que enfatizam a relação efetiva/emocional do indivíduo com a organização: ✓ Cultura Organizacional ✓ Valores

Quadro 2 (2): Instâncias de Controle
Adaptado de Pagés et al. (2008)

Estas diversas instâncias, isoladas ou atuando de forma conjunta, cumprem a função de mascarar ou mesmo ocultar as contradições do sistema, contribuindo significativamente para que os atores organizacionais internalizem e assumam como

próprios os valores da organização, assegurando o controle comportamental. Assim, Pagès et al. (2008) aponta como características da organização hipermoderna:

- ✓ Desenvolvimento de mediações econômicas;
- ✓ Desenvolvimento de um sistema decisório de autonomia controlada a distância;
- ✓ Desenvolvimento da organização como lugar de produção ideológica, que legitima as práticas da organização;
- ✓ Desenvolvimento da dominação psicológica da organização sobre seus trabalhadores.

As organizações hipomodernas, na visão dos autores, caracterizam-se por apresentar processos de mediação cada vez mais coerentes, cujo objetivo é controlar e, ao mesmo tempo, influenciar os trabalhadores direção desejada. Na seqüência, abordam-se os procedimentos metodológicos adotados para o desenvolvimento da pesquisa empírica.

3 MÉTODO

Este capítulo cumpre a função de apresentar a sistematização da pesquisa para atender aos objetivos propostos, detalhando sua caracterização e delimitação, incluindo os procedimentos para coleta e análise de dados. Segundo Vergara (2005) é importante delimitar o estudo, considerando a complexidade e a historicidade dos fenômenos sociais e da realidade propriamente dita. A delimitação refere-se ao recorte que o pesquisador define ao se propor a investigar determinado aspecto da realidade, visto ser inviável uma análise do todo. Ainda neste capítulo serão apresentadas as definições das categorias analíticas, a definição constitutiva (DC) e operacional (DO) das categorias analíticas em estudo, assim como as estratégias de coleta, as fontes e análise dos dados. A seção termina com a apresentação das limitações do método.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O presente estudo de natureza subjetiva, cuja preocupação central é analisar o papel da liderança no controle do indivíduo no trabalho do Centro Universitário de Manaus, configura como um estudo de caso descritivo-qualitativo. A abordagem é qualitativa, pois as informações necessárias para priorização dos itens utilizaram como instrumento de pesquisa a entrevista semi-estruturada e a observação, caracterizando-se

como estudo básico, por apresentar quatro características-chave, descrito por Merriam (1998):

a) A compreensão dos significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno pesquisado;

b) O entendimento sobre os significados que as pessoas constroem sobre as experiências vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados. Para a coleta dos dados foram feitas entrevistas e realizadas observações;

c) A pesquisa caracterizou-se como essencialmente indutiva, isto é, a pesquisadora coletou e organizou os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, ao invés de, dedutivamente, derivar hipóteses a serem testadas. A análise indutiva dos dados levou a identificação de padrões recorrentes.

Minayo (2004) explicita que a pesquisa qualitativa responde a questionamentos específicos. Nas ciências sociais retrata um nível de realidade não quantificável, pois se refere a um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, em um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto ao método, este estudo utilizou a pesquisa de campo e o estudo de caso. O estudo de caso é recomendável quando a unidade de análise é uma determinada organização ou prática e quando se intenta conhecer em profundidade suas características.

Para Godoy (1995), o estudo de caso tem se tornado a estratégia indicada quando os pesquisadores necessitam responder às questões: “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há poucas informações sobre os fenômenos estudados e

quando o foco de interesse relaciona-se a fenômenos atuais, analisados em um contexto real.

Bressam (2000) relaciona quatro aplicações para o método de estudo de caso, tais como: (1) explicar ligações causais nas intervenções da vida real, em menor grau de complexidade que os surveys ou estratégias experimentais; (2) descrever o contexto real durante a intervenção; (3) avaliar a intervenção realizada ainda que de forma descritiva; e (4) explorar os casos de intervenções avaliadas sem resultados específicos e transparentes.

A pesquisa foi realizada em duas fases relativas à pesquisa bibliográfica, inicialmente, com suporte do embasamento teórico para a consecução da pesquisa empírica.

A segunda fase referiu-se à pesquisa de campo com procedimentos metodológicos nas etapas de coleta de dados, análise e apresentação dos resultados. A ciência caracteriza-se pela utilização de métodos científicos, sendo assim Marconi e Lakatos (2003), define método como o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objeto, traçando um caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista..

Quanto à natureza das variáveis (papel da liderança e controle do indivíduo), esta pesquisa tem perspectiva qualitativa, pois as informações necessárias para priorização dos itens utilizaram como instrumento de pesquisa a entrevista semi-estruturada e a observação, caracterizando-se como estudo básico, por apresentar quatro características-chave, descrito por Merriam (1998):

a) A compreensão dos significados atribuídos pelos participantes ao fenômeno pesquisado;

b) O entendimento sobre os significados que as pessoas constroem sobre as experiências vividas, tendo o pesquisador como principal instrumento de coleta e análise de dados. Para a coleta dos dados serão feitas entrevistas e realizadas observações; e

c) A pesquisa caracterizou-se como essencialmente indutiva, isto é, a pesquisadora coletou e organizou os dados com o objetivo de construir conceitos, pressuposições ou teorias, ao invés de, dedutivamente, derivar hipóteses a serem testadas. A análise indutiva dos dados levou a identificação de padrões recorrentes.

Minayo (2004) explicita que a pesquisa qualitativa responde a questionamentos específicos. Nas ciências sociais retrata um nível de realidade não quantificável, pois se referem a um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, em um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Quanto ao método, este estudo utilizou a pesquisa de campo e o estudo de caso. O estudo de caso é recomendável quando a unidade de análise é uma determinada organização ou prática e quando se intenta conhecer em profundidade suas características.

3.2 Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Variáveis

Considerando a problemática desta pesquisa, contemplaram-se as variáveis de análise que sustentam este estudo. Nesta seção, estas variáveis serão definidas, fundamentadas com base no quadro teórico-empírico apresentado no capitulo anterior.

- Liderança:

D.C.: “a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo na organização” (ROBBINS, 2007, p. 304).

D.O.: Para sua operacionalização foram identificados os indivíduos que pudessem exercer relações de influência no âmbito do Centro Universitário de Manaus, identificados a partir da análise dos dados primários e secundários, tais como observação direta, estudo do organograma da instituição e demais documentos internos. No segundo momento, em função da proposta desta investigação, delineou-se mais claramente como objeto de estudo a liderança formal.

- Liderança Formal

D.C.: “líderes nomeados referem-se àquelas pessoas que ocupam um determinado papel organizacional, tal como executivo, gerente ou supervisor. A descrição de cargo desse papel dá à pessoa autoridade para executar certas tarefas organizacionais” (BOWDITCH & BUONO, 2006, p.145).

Nesta definição de liderança formal, os autores utilizaram o termo **líderes nomeados** para se referirem à posição ou autoridade formal recebida e distingui-los de **líderes emergentes**, que são pessoas que não possuem autoridade formal constituída ou a autoridade de líder designado, mas o poder é a elas concedido por outros membros organizacionais pela sua capacidade de fazer com que a tarefa seja cumprida ou de manter a rede social do grupo.

- Líder Formal

D.C.: a utilização do termo líder formal na presente investigação empírica é para diferenciar a natureza da liderança e indicar que o foco de análise é a autoridade formal

constituída. Por líder formal entende-se o indivíduo cuja fonte de poder é fornecida pela detenção de uma posição gerencial ou de comando na organização (ROBBINS, 2007).

D.O.: Para a sua operacionalização, foram pesquisados profissionais que tinham cargo de chefia e possuíam subordinados no trabalho.

- Controle

D.C.: Define-se **c**ontrole como o processo pelo qual a conduta das pessoas é restrita aos objetivos das organizações por meio de mecanismos formais e informais de gestão (ANTONY, 1988; TANNEMBEUM, 1968; ETIZIONI, 1965). Para Pagès et al. (2008), as instâncias de controle são econômicas, políticas, ideológicas e psicológicas.

D.O.: Esta variável foi mensurada por meio da aplicação do roteiro de entrevista semi-estruturada junto aos líderes formais e também aos demais indivíduos diretamente envolvidos nas relações de controle estudadas neste trabalho, com questões que visavam identificar a existência e as formas de controle empregadas pela liderança formal no âmbito do Centro Universitário de Manaus.

3.3 Caracterização da Pesquisa: Fins e Meios

A pesquisa quanto aos fins caracterizou-se como descritiva. A pesquisa descritiva expôs através de coleta de dados e observação das características das metodologias de atitudes as opiniões dos pesquisados. Descreveu a percepção do corpo gestor da organização confrontados com a percepção dos professores e funcionários administrativos, pois trata-se de uma análise da pesquisa embasada nas teorias e

técnicas dos autores (SANTOS, 2003) captando informações sobre determinado problema ou questão (COLLIS; HUSSEY, 2005).

3.3 Estratégia Metodológica

1ª fase – Pesquisa bibliográfica

A etapa inicial foi constituída por revisão bibliográfica em livros e publicações diversas sobre as categorias centrais deste estudo – liderança e controle nas organizações, inclusive o controle do indivíduo no trabalho – de maneira que constituíram um referencial para a compreensão do fenômeno pelo pesquisador.

2ª fase – Delimitação do campo empírico

Foram selecionados intencionalmente quatro líderes (02 diretoras de unidade e 02 coordenadores de curso), quatro professores (por área de formação), quatro funcionários administrativos (02 serviços gerais e 02 auxiliares administrativos) do Centro Universitário de Manaus para se realizar entrevistas semi-estruturadas, com o objetivo de identificar os elementos considerados relevantes para a análise do papel da liderança no controle do indivíduo na organização, na perspectiva dos entrevistados. Em paralelo, foram identificados construtos que compuseram as questões investigativas do instrumento de pesquisa (entrevista).

A amostragem foi definida por meio da técnica não-probabilística, definida por critérios intencionais e por acessibilidade, direcionando-se aos gestores que pela função/cargo desempenhados no C.U.M são líderes formais, considerados os informantes chaves para atender ao problema de pesquisa.

Segundo Colauto e Beuren (2004, p. 126) “a amostragem por acessibilidade ou conveniência é vista como a menos rigorosa de todos os tipos de amostragens” e geralmente é utilizada em pesquisas de caráter exploratório ou qualitativo, em que há uma cobrança menor no nível de precisão dos dados.

Para a identificação dos indivíduos fez-se um roteiro de entrevistas semi-estruturadas, modalidade que combinam perguntas fechadas e abertas, onde o entrevistado tem a possibilidade de discorrer de forma mais espontânea sobre o tema proposto, abrindo espaço para o surgimento de novas perspectivas para a pesquisa, baseadas na concepção dos entrevistados (TRIVIÑOS, 1987).

3ª fase – Análise dos dados

A análise das entrevistas, em ambos os casos, foi orientada pelo método de análise pragmática da linguagem (MATTOS, 2004), composto por três fases, caracterizadas a seguir:

a) a primeira propôs-se a recuperar os diálogos gravados e fazer a sua transcrição, enfatizando alguns momentos especiais que foram registrados na memória ou anotados para o momento da análise final;

b) a etapa seguinte foi essencial para a pesquisa e aconteceu em dois momentos. Inicialmente, foi resgatado o contexto em que o diálogo acorreu, e num segundo momento, o texto fora lido e escutado para verificar se a resposta vinculou-se à pergunta, procurando identificar os fatos de linguagem que deixaram evidente o significado nuclear da resposta, assim como aspectos secundários que surgiram a partir da questão principal. Seguidamente identificaram-se os elementos do contexto (ambiente, artefatos culturais, aspectos operacionais e estratégicos) e anotaram-se as falas dos entrevistados para fundamentar a análise posterior;

c) a última fase foi à análise de conjuntos das respostas dos entrevistados, onde foram visualizados os fatos de evidência relativos a cada entrevistado, no conjunto de suas respostas, bem como aqueles que dizem respeito a cada uma das perguntas.

3.3.1. O Processo de coleta de dados

Inicialmente, realizou-se uma revisão de materiais informativos disponíveis para orientar o estudo e a formulação do pré-teste do roteiro de entrevista. Esse levantamento foi necessário para nortear as fases posteriores de pesquisa de campo.

Nesta dissertação, o objetivo não é realizar generalizações, mas compreender as particularidades de um contexto, a partir dos relatos dos indivíduos que atuam nele, mantendo o ambiente natural como fonte para o estudo e a pesquisadora como instrumento primário de coleta de dados (MERRIAM, 1998).

Os dados foram coletados através de gravação e degravação, mediante contato pessoal com os entrevistados. O método de coleta foi formalizado, através de um roteiro escrito, semi-estruturado, com questões fechadas e abertas.

Os dados utilizados originaram-se de várias fontes de evidências e de maneira sistemática, de modo que se podem descrevê-los da seguinte forma:

Dados Primários: obtidos em estudo de campo, através de entrevistas semi-estruturadas (MINAYO, 1993), que possibilitaram ao entrevistador discorrer sobre o tema proposto, sem respostas ou condições prefixadas pelo pesquisador;

Dados Secundários: obtidos em documentos institucionais (plano de cargos, organograma, etc.), site da empresa, jornais, revistas gerais sobre administração, periódicos, livros, dissertações e publicações da própria organização (MINAYO, 1993).

O processo de aplicação da pesquisa atendeu às seguintes etapas:

1. Roteiro de entrevista;

2. Pesquisa de campo - localizaram na realidade que foi observada, elementos que permitiram a compreensão das questões balizadoras para análise do papel da liderança no controle do indivíduo no Centro Universitário de Manaus. O quadro 03 (3), apresentado a seguir, detalha fontes de informações e método de coleta:

Objetivos	Fontes de Respostas	Método de Coleta	Método de Análise
Identificar as relações de liderança exercidas no Centro Universitário de Manaus – C.U.M;	Dirigentes e Subordinados	Pesquisa documental Entrevistas semi-estruturadas	Análise documental Análise pragmática da linguagem
Verificar mecanismos de controle no trabalho nas relações de liderança	Dirigentes e Subordinados	Pesquisa documental Entrevistas semi-estruturadas	Análise documental Análise pragmática da linguagem
Verificar a relação do papel do líder formal no exercício do controle do indivíduo no trabalho	Dirigentes e Subordinados	Pesquisa documental Entrevistas semi-estruturadas	Observação Análise pragmática da linguagem

Quadro 3 (3): definição dos métodos de coletas
Fonte: elaboração própria

A sistematização das informações coletadas e análise de conteúdos das entrevistas envolveram a pré-análise, referente à fase de organização, sistematização de idéias e constituição das narrativas dos pesquisados, pelos critérios de exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência; a exploração do material, como codificação, recorte, contagem, classificação; e interpretação e análise qualitativa dos resultados (BARDIN, 1977). A análise qualitativa foi realizada por meio da definição de temas e agrupamento dos estratos mais significativos constantes das entrevistas, com ênfase à dimensão na fala dos entrevistados. As respostas foram agrupadas de acordo

com sua similaridade com apresentação das narrativas dos entrevistados com seleção dos fragmentos mais significativos das narrativas dos gestores/colaboradores entrevistados.

3.4 Apresentação do Objeto de Estudo

Este tópico apresenta o Centro Universitário de Manaus – C.U.M. Enfatiza o histórico, localização geográfica, aspectos relacionados a ensino, pesquisa e extensão, bem como sua estrutura organizacional pela análise de documentos oficiais e informações constantes no website institucional. Algumas informações e considerações foram resultados da observação da própria pesquisadora, fruto de sua experiência profissional na instituição.

O Centro Universitário de Manaus, com sede no município de Manaus, Capital do Estado do Amazonas, é uma instituição particular de ensino superior pluri-curricular, mantida pela Associação Amazonense de Educação – ASSAME, com limite territorial de oferta de seus cursos circunscrito no Município de Manaus.

É administrado por um Presidente, uma Reitora, uma Pró-Reitora Acadêmica e um Pró-Reitor Administrativo. A direção do C.U.M. é composta por uma Diretora de Ensino e Graduação. Os setores de apoio são liderados por 36 Coordenadores e Coordenadores adjuntos que reproduzem a estrutura de comando hierárquico do nível estratégico diretivo no nível tático e cujos cargos são exercidos por 565 Professores de Ensino Superior. As coordenações contêm equipes gerenciadas por 12 Diretores de Unidades. Cada Coordenação possui, respectivamente, uma estrutura de apoio administrativo. O C.U.M. possui um conjunto de 490 colaboradores administrativos e

110 funcionários de serviços gerais, todos oferecendo suporte à atuação dos gestores e professores, condutores da academia e responsáveis pelo funcionamento do Centro Universitário. O Centro Universitário de Manaus para a construção coletiva de sua identidade organizacional transforma valores em políticas, práticas e padrões definidos para o comportamento de uma Instituição de Ensino Superior – IES. O papel dos valores é proporcionar uma estabilidade dinâmica no mundo em transformação.

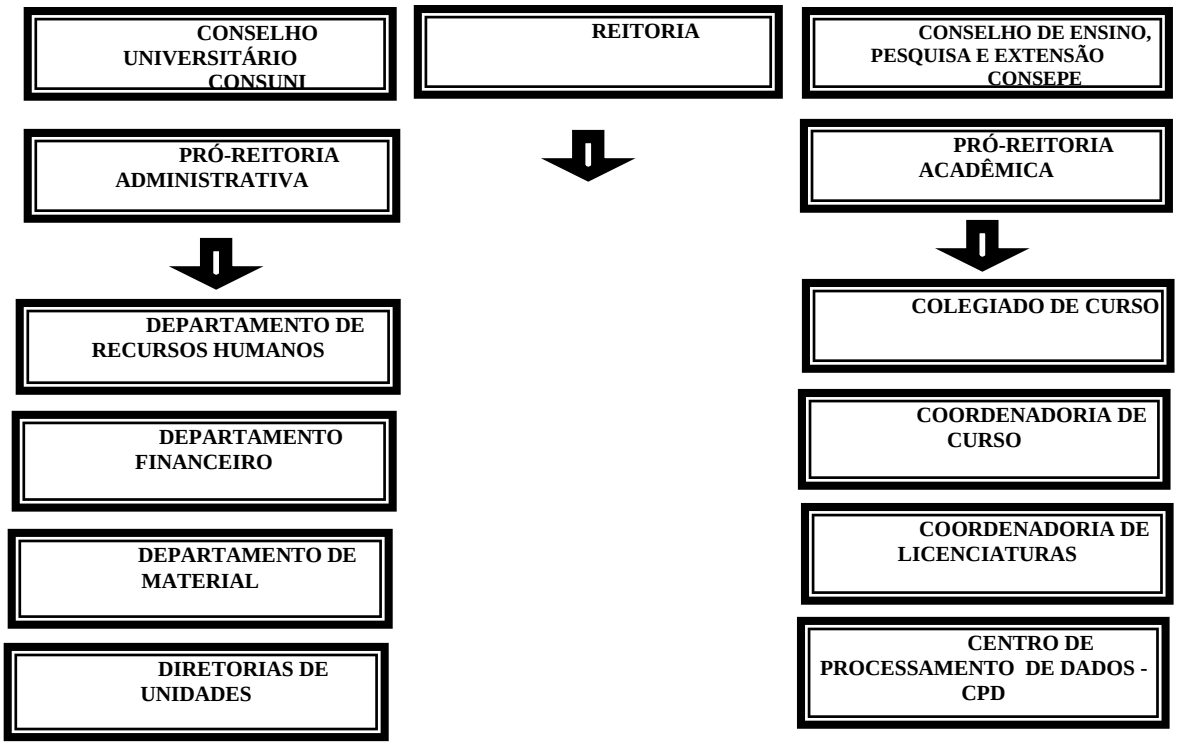
Missão Institucional
O C.U.M. propicia a sua clientela ensino superior de qualidade para aquisição de valores, competências e habilidades que lhe permitam o exercício da cidadania com melhores condições de empregabilidade, tendo como eixo norteador a busca de um modelo de desenvolvimento sustentável.
Visão de Futuro
Ser reconhecido como um centro de excelência no atendimento às necessidades educacionais do norte do país, acompanhando e antecipando as mudanças que nela ocorrem e promovendo uma atuação eficaz e inovadora com vistas à compreensão, interpretação, preservação, reforço, promoção e difusão das culturas nacionais e regionais a partir de um contexto de pluralismo e diversidade cultural.
Vocação Global
A vocação do C.U.M. está centrada em dois eixos básicos. O primeiro eixo responde à vocação da própria instituição universitária, ou seja, a indissociabilidade do Ensino, Pesquisa e Extensão que consiste em centrar o ensino na busca do conhecimento como uma construção em ato, sem esquecer, entretanto, a multiplicação do saber. O segundo eixo responde à vocação da Amazônia: a proposta do desenvolvimento sustentável, convergindo o ensino, a produção do conhecimento e a extensão para essa finalidade. Assim, seu próprio nome, o Centro Universitário de Manaus expressa sua vocação.

Quadro 4 (3): Perfil Institucional.
Fonte: Documentos Institucionais, 2009.

O Centro Universitário de Manaus oferece atualmente 40 (quarenta) cursos/habilitações/modalidades em nível de graduação e atua nas seguintes áreas: Ciências Exatas e da Terra e Engenharia, Ciências Biológicas e da Saúde e Ciências Sociais e Humanas, previstas a atuação, também, na área de Ciências Agrárias.

A estrutura acadêmico-administrativa do Centro Universitário é composta por órgãos colegiados, executivos e de representação, em dois níveis hierárquicos. Compreende órgãos da administração superior, o Conselho Universitário (CONSUNI),

o Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE); e a Reitoria. Os órgãos da administração básica são o Colegiado de Curso, a Coordenadoria das Licenciaturas; e a Coordenadoria de Curso.



Quadro 5 (3): Estrutura Acadêmico-Administrativa do C.U.M
Fonte: Documentos Institucionais, 2009.

São requisitos mínimos de titulação para ingresso nas categorias docentes do Centro Universitário de Manaus:

Professor Doutor
Ser portador de título de Doutor, conferido por cursos reconhecidos ou credenciados pelo órgão governamental competente.
Professor Mestre
Ser portador de título de Mestre, conferido por cursos reconhecidos ou credenciados pelo órgão governamental competente.
Professor Especialista
Ser portador de título *lato sensu*, em nível de especialização, conferido por cursos elaborados segundo legislação pertinente, na área em que irá atuar.

Professor Graduado
Ser portador do título de Graduado, obtido em cursos de graduação reconhecidos pelas autoridades competentes, com experiência profissional comprovada e que atenda aos requisitos da legislação pertinente.

Quadro 6 (3): Requisitos de Titulação
Fonte: Documentos Institucionais, 2009.

No que se refere à experiência no Magistério Superior e experiência profissional acadêmica, o Centro Universitário de Manaus entende que o processo de formação de seus docentes é contínuo, que a formação inicial acontecida na graduação, soma-se com a experiência profissional não acadêmica que é resignificada no cotidiano prático e reflexivo dos docentes.

O corpo docente é formado pelos professores que exercem atividades de ensino, pesquisa e extensão, contratados pela Mantenedora no regime jurídico pela Consolidação de Leis Trabalhistas – CLT.

A admissão do professor é feita mediante seleção, da qual constam uma entrevista e análise curricular pela Coordenadoria do curso e apreciação de uma aula dada pelo candidato perante banca julgadora.

Para promoção e manutenção dos padrões de qualidade das funções de ensino, pesquisa, extensão e gerência, o Centro Universitário de Manaus proporciona aos seus professores oportunidades de aperfeiçoamento contínuo, oferecendo cursos de pós-graduação *lato sensu*, possibilitando a participação em cursos de pós-graduação *stricto sensu*, e implementando as ações descritas no quadro 7 (3) apresentado abaixo:

Oferecimento
Aos professores de bolsas de estudo para os cursos de doutorado, mestrado, especialização ou aperfeiçoamento, oferecidos pelo próprio C.U.M.
Concessão
De auxílio para que os seus professores participem de cursos de doutorado ou mestrado, em outras cidades do Brasil, quando de interesse para a Instituição.
Concessão

De auxílio para que os seus professores participem de congressos, seminários, simpósios e eventos similares, em sua área de atuação ou em área afim.
Oferta
De cursos de treinamento e atualização profissional, com gratuidade integral, aos seus professores.
Divulgação
e/ou publicação de teses, dissertações, monografias ou outros trabalhos acadêmicos ou profissionais de seu pessoal docente.
Liberação
Do trabalho, sem perda do vencimento, para sua participação em programas, externos ou internos, de pós-graduação e/ou de treinamento profissional no horário dos eventos, quando de interesse da instituição.

Quadro 7 (3): Políticas de Qualificação.
Fonte: Documentos Institucionais, 2009

O pessoal docente do Centro está sujeito à prestação de serviços semanais, dentro dos seguintes regimes:

Tempo Integral
Docentes contratados com quarenta horas semanais de trabalho, no Centro, nelas reservado o tempo de pelo menos vinte horas semanais destinadas a estudos, pesquisas, trabalho de extensão, gestão, planejamento, avaliação e orientação de alunos.
Tempo Parcial
Docentes contratados com doze ou mais horas semanais de trabalho no Centro, nelas reservado pelo menos vinte e cinco por cento do tempo para estudos, planejamento, avaliação e orientação de alunos.
Regime Horista
Docentes contratados exclusivamente para ministrar horas-aula, independentemente da carga horária contratada.

Quadro 8 (3): Regime de Trabalho e Remuneração.
Fonte: Documentos Institucionais, 2009

Os critérios de seleção e contratação do corpo técnico/administrativo é formado por profissionais que exercem atividades de apoio nos serviços relacionados ao ensino, pesquisa e extensão, contratados pela Mantenedora no regime jurídico pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT.

A admissão do técnico-administrativo é feita mediante seleção, da qual constam uma entrevista e análise curricular. São exigidos os seguintes critérios básicos, para

aceitação de um candidato: idoneidade moral do candidato e formação adequada à função a ser exercida.

O Centro Universitário de Manaus possui um plano institucional de qualificação de seus recursos humanos, que tem por objetivos:

Buscar
Desempenho de qualidade e satisfação pessoal, selecionando e mantendo os melhores talentos
Promover
A melhoria da qualidade das funções de ensino, pesquisa, extensão e gerência;
Oferecer
Condições de trabalho propícias ao desenvolvimento do espírito de criatividade e inovação, indispensáveis ao crescimento e à consolidação do Centro Universitário como lugar de excelência no ensino superior.

Quadro 9 (3): Objetivos do plano institucional de qualificação de RH
Fonte: Documentos Institucionais, 2009.

Essas atividades serão desenvolvidas por meio de cursos de Pós-Graduação, Graduação e de Capacitação e Atualização Profissional, voltados para a sua comunidade interna, possibilitando o seu pessoal técnico e de apoio administrativo condições de aprofundamento e/ou aperfeiçoamento de seus conhecimentos científicos, tecnológicos e profissionais.

Para atingir os seus objetivos tendo em vista o seu Plano de Expansão, o Centro Universitário de Manaus empreenderá as medidas de implementação do plano de cargos e salários e aumento do efetivo de pessoal técnico-administrativo, referentes ao corpo técnico-administrativo:

O Plano de Carreira apresenta a política de cargos e salários da ASSAME/CUM (Associação Amazonense de Educação/Centro Universitário de Manaus), definindo um

sistema de ascensão e remuneração que, permite retribuir o aumento da produtividade e o desenvolvimento, mantendo adequada a relação vertical entre os salários.

Com o objetivo de desenvolver e consolidar a sua equipe de profissionais, a ASSAME/CUM estabelece uma política de salários com as seguintes diretrizes:

	Estabelecer padrões de remuneração a todos os funcionários operacionais, administrativos e gerenciais, compatíveis com as atribuições do cargo e as condições do mercado de trabalho.
	Recrutar e conservar pessoal competente, que possa contribuir para a continuidade e melhoria da performance da empresa.
	Manter as despesas salariais dentro de parâmetros pré-fixados de forma a permitir seu acompanhamento e controle.

Quadro 10 (3): Diretrizes da Política de Salários ASSAME/CUM
Fonte: Documentos Institucionais, 2009

A Presidência da ASSAME/CUM tem a responsabilidade de assegurar para seus funcionários, uma política efetiva de salários e aprovar as solicitações feitas de acordo com as diretrizes estabelecidas, com abrangência de toda a área administrativa/técnica.

A gerência de recursos humanos tem a responsabilidade de coordenar o sistema de cargos e salários em todas as fases, bem como desenvolver e recomendar políticas de salários, e analisar os cargos e coordenar as avaliações.

Cabe a gerência de Recursos Humanos aplicar a política salarial de acordo com os procedimentos estabelecidos neste manual e divulgá-la a todos os colaboradores.

Os cargos são classificados de acordo com a natureza das atribuições: operacionais, administrativos, técnicos e gerenciais.

Os quatro níveis profissionais, anteriormente descritos permitem diferentes graus de classificação, enquadrando, em cada um deles, cargos análogos ou equivalentes. Os

diferentes graus são escalonados levando-se em conta a complexidade de cada cargo, com base em avaliação de cargos.

Cada grau corresponde uma faixa salarial na qual estão definidos os valores mínimos e máximos e os níveis intermediários.

As faixas salariais são elaboradas de forma a que os valores mínimos e máximos abranjam os valores do mercado de trabalho específico para a organização.

As faixas salariais são atualizadas nas datas dos dissídios coletivos, por ocasião de aumento do salário mínimo, através dos mesmos índices fixados para esses reajustes, podendo sofrer revisões baseadas em pesquisas salariais.

Periodicamente, a organização realiza uma pesquisa salarial com o objetivo de cotejar o sistema com o mercado. Participam desta pesquisa as principais empresas concorrentes. São pesquisados salários dos cargos enquadrados nos níveis profissionais considerados representativos e facilmente comparáveis com os existentes no mercado de trabalho. A pesquisa é conduzida pela gerência de Recursos Humanos e os dados adequadamente tratados. O salário de admissão é o ponto de partida da evolução salarial do funcionário e não corresponde necessariamente ao mínimo da faixa, ressaltando o princípio de que esse salário não poderá ser superior ao de um funcionário mais antigo no mesmo cargo.

Os salários admissionais podem ser determinados acima do mínimo da faixa quando o candidato tiver qualificações excepcionais e que a empresa necessite para uma posição chave. A gerência de Recursos Humanos tem a responsabilidade de recomendar essas ofertas de salário, levando em conta, externamente, os requisitos do mercado competitivo e, internamente, os salários dos profissionais com experiência e qualificações similares. Essas recomendações devem necessariamente ser aprovadas pela Presidência.

O sistema prevê quatro diferentes modalidades de revisão salarial. São concedidos reajustes destinados à reconstituição dos salários que, para tanto, seguem os índices legais. Os índices fixados são aplicados integralmente sobre o salário dos funcionários. As correções coletivas são aplicadas sem desconto dos demais aumentos individuais. Ao critério da empresa poderão ser fixados índices superiores aos legais ou mesmo desses reajustes.

Os aumentos decorrentes de promoção vertical são concedidos aos funcionários que passam a ocupar cargos classificados em graus superiores.

A promoção vertical não representa um fato isolado para o funcionário e para a empresa, pois está estruturada para oferecer um plano de carreira e demonstra ao funcionário o seu reconhecimento pela dedicação e desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades adquiridas, para ocupar um novo cargo. A promoção vertical é também um prêmio ao bom desempenho no cargo atual.

O aumento decorrente da promoção é limitado a 15%, podendo ser concedidos tantos aumentos trimestrais adicionais, de no máximo 15%, quantos forem necessários para que o mínimo da faixa salarial do novo cargo seja atingido.

A reclassificação de cargo é a mudança de um cargo classificado em um grau para outro superior, decorrente de alteração do escopo do cargo reavaliado.

O aumento decorrente da reclassificação é limitado a 10%, podendo ser concedidos tantos aumentos trimestrais adicionais, de no máximo 10%, quantos forem necessários para que o mínimo da faixa salarial do novo grau seja atingido.

O aumento salarial por promoção horizontal é concedido ao funcionário que apresente aprimoramento de seus conhecimentos e habilidades no exercício das responsabilidades inerentes a seu cargo, destacando-se significativamente dos demais ocupantes desse cargo ou de sua equipe. O aumento por mérito deve obedecer a um

intervalo mínimo de doze meses. O procedimento é de responsabilidade das diretorias de unidade, gerências e chefias de departamento a emissão da solicitação de aumento salarial. Em seguida deverá ser enviada para a chefia do departamento de pessoal.

Os aumentos, somente serão processados pelo departamento de pessoal, após aprovação da Presidência.

Todos os documentos relacionados aos aumentos salariais, ficam arquivados no dossiê do funcionário no Departamento de Pessoal, com os devidos registros no sistema de folha de pagamentos. (RM Labore).

O corpo técnico – administrativo é formado pelos servidores que exercem funções técnicas e administrativas, contratados pela Mantenedora no regime jurídico regido pela Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, para atender às necessidades dos setores que deles precisam. Portanto, aqui foram apresentados os aspectos metodológicos que foram utilizados na presente pesquisa.

3.5 Limitações do Método

A pesquisa científica, por sua natureza, apresenta algumas limitações. Destaca-se, nesse sentido, a definição do quadro teórico de referência, que funciona como uma lente para o pesquisador observar a fenômeno em estudo. Este pode ser um aspecto limitador, sendo possível que a complexidade da análise organizacional não seja facilmente apreendida ou desvendada.

Este é um estudo de abordagem qualitativa, no qual a subjetividade é uma característica central de toda a sua construção, desde o olhar em relação ao quadro

teórico, quanto às impressões e interpretações do fenômeno estudado, dos dados coletados, dos entrevistados, que pode ser um fator também limitador.

O método de estudo de caso é também um aspecto limitador, pelo fato de não permitir uma generalização para além da abrangência do universo investigado, considerando também que as inferências encontradas dizem respeito às realidades específicas de cada caso estudado. Em que pese as limitações apresentadas, destaca-se relevância do estudo por meio da discussão dos resultados, que serão apresentados na seqüência desta dissertação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da triangulação dos dados primários e secundários, organizados em quatro categorias: as relações de poder da instituição investigada; a visão dos entrevistados sobre a liderança exercida; os tipos de mecanismos de controle do indivíduo nas relações de liderança; e a relação do papel do líder no exercício do controle do indivíduo no trabalho. Com esta estrutura pretende-se responder aos objetivos propostos para a presente investigação empírica.

4.1 Relações de Poder Formal no CUM

A estrutura do poder formal do Centro Universitário de Manaus pode ser observada por meio do organograma da instituição. Considerando a triangulação entre as fontes de evidências primárias e secundárias e, ainda, o quadro teórico descrito no Capítulo 2 deste estudo, infere-se que o caminho do poder formal percebido na instituição investigada pode ser sintetizado na Figura 2 (4) apresentada a seguir:

Figura 2 (4): Organograma do Centro Universitário de Manaus
Fonte: Dados primários e secundários

Infere-se, considerando a síntese acima, que a primeira instância de poder formal é composta pelos órgãos da administração superior: (1) Conselho Universitário (CONSUNI), órgão superior, de natureza deliberativa e normativa e de instância final para todos os assuntos acadêmico-administrativos; (2) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão, (CONSEPE), órgão central de supervisão das atividades de ensino, pesquisa e extensão, possuindo atribuições deliberativas, normativas e consultivas; (3) Reitoria, órgão executivo de administração superior do Centro e tem a sua composição, normas de funcionamento, atribuições e competências regulamentadas no Estatuto do Centro Universitário.

Na seqüência do caminho do poder percorrido na instituição investigada, aparecem os órgãos da administração básica, compostos pelo (1) Colegiados de Curso, órgão deliberativo, normativo e consultivo das atividades de ensino, pesquisa e extensão no âmbito do Curso; (2) Coordenadoria das Licenciaturas, responsável pela articulação da formulação, execução e avaliação do Projeto Institucional de Formação de Professores, base para os projetos pedagógicos específicos dos cursos de licenciatura.

As instâncias de poder ligadas a Reitoria são: (1) Pró-reitoria Administrativa, composta pelo Departamento de Recursos Humanos, Departamento Financeiro, Departamento de Material, Diretorias de Unidade e o Centro de Processamento de Dados – CPD; (2) Pró-reitoria Acadêmica, composta pela Diretoria de Ensino de Graduação, Diretoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Diretoria de Extensão, Diretoria de Educação à Distância, Departamento de Registro Acadêmico, Coordenadoria das Licenciaturas e as Coordenadorias de Cursos.

Outras instâncias de poder são os órgãos suplementares, que também são vinculados a Reitoria, formados (1) Chefia de Gabinete; (2) Comissão Própria de Avaliação; (3) Biblioteca; e (4) Assessorias.

A dimensão formal da hierarquia, representada no organograma, não é amplamente conhecida pela base. A alta administração do C.U.M sabe e conhece quais são os níveis, o que eles representam e quem são os ocupantes de cada cargo. Por outro lado, os funcionários investigados, em sua maioria, afirmam nunca ter visto o organograma da instituição. Eles sabem a quem se reportar diretamente, mas desconhecem a rede formal de autoridade existente. Conhecer o organograma da instituição é importante para compreender as instâncias de poder e a dimensão da tomada de decisão, dificultando a percepção do fluxo decisório relativos às ações, refletindo diretamente nas relações de liderança que serão discutidas na seqüência do estudo.

4.2 Relações de Liderança

O quadro teórico descrito anteriormente define liderança como um processo que ocorre por meio de influências individuais dentro de um grupo para alcançar uma meta comum (BERGAMINI, 2008). Outro aspecto que a teoria possibilita inferir é que liderança e poder estão relacionados, sendo que os lideres usam o poder para direcionar o indivíduo ou grupo para executar determinadas tarefas e/ou alcançar objetivos institucionais (ROBBINS, 2007). Estas considerações apontadas pelos autores são comprovadas na fala dos entrevistados, conforme a seguir:

> O líder consegue **influenciar** a todos a fazer o que precisa ser feito. Além disso, conhecer as pessoas, suas habilidades e competências, indicando as pessoas para o lugar certo (Entrevistado 09).

> Então é através da **Diretora de Ensino de Graduação** que chegam as orientações para que nós possamos desenvolver nossas atividades (Entrevistado 01).

A investigação empírica corrobora a idéia de que o poder formal de um líder é importante, não apenas para influenciar o subordinado, mas, também, para influenciar colegas, superiores e pessoas fora da organização, tais como clientes e fornecedores. O poder formal fundamenta-se no cargo exercido pelo indivíduo dentro da organização, está ligado à habilidade de coagir ou recompensar, da autoridade formal ou do controle sobre as informações (ROBBINS, 2007).

> Meus líderes designam-me para fazer as tarefas, dizem o que tem que fazer e como tem que proceder, como que tem que ser feito o trabalho. Nossa função é cumprir o que está estabelecido. (Entrevistado 08).

Para os entrevistados, a figura do líder formal se legitima por meio do reconhecimento de seus subordinados de que este é democrático e justo, que valoriza o diálogo nas relações de trabalho e que busca atender as necessidades individuais, alinhados com a visão de Barnard (1938) que deu enfoque à cooperação entre as pessoas, ao invés de coordená-las seguindo a linha da autoridade. Para o autor, as pessoas estão dispostas a cooperar e são capazes de se comunicar a fim de contribuir para o alcance dos objetivos.

> O líder é aquele que ouve seus subordinados e orienta o que precisa ser feito, sem precisar impor sua vontade. Não é líder pela posição que ocupa, mas principalmente por ganhar o respeito das pessoas com atitudes justas e democráticas. Assim, todos nós estamos dispostos a cooperar com ele. (Entrevistado 09).

Os entrevistados esperam que o líder formal desenvolva determinadas características, como a compreensão diante das situações rotineiras, que perceba mais rapidamente que os demais o caminho certo a seguir, que contribua para que os subordinados tenham oportunidades de participar da organização.

> O líder é um modelo que temos e esperamos que ele nos diga claramente o que fazer. Ele também precisa ver as diferenças, as pessoas não são iguais no trabalho. Uns precisam de mais orientação, outros não. Mas todos querem uma oportunidade melhor, crescer dentro da instituição. O líder deve está atento nisso e abra caminho para o crescimento (Entrevistado 10).

Esta fala corrobora a visão de Davel e Machado (2001), ao discorrer que o subordinado precisa identificar-se com o líder. Trata-se de uma ligação entre líder e liderados cujos interesses diferentes se relacionam e se coadunam na intenção de atender o que é absolutamente necessário para ambos. Assim, a liderança é notada, neste estudo, como processo pelo qual o líder identifica para os subordinados o que é essencial, promovendo o senso de direção e de propósitos por meio de articulação de uma visão de mundo persuasivo (PFEFFER, 1981).

4.3 Os mecanismos de controle no trabalho nas relações de liderança no CUM

Esta seção cumpre a função de discutir a utilização de mecanismos de submissão e controle dos membros à instituição investigada. Pagés et al. (2008) destaca que a organização é um espaço de disputa de poder por considerarem que em seu interior se

desenvolvem as mediações econômicas, o sistema decisório de autonomia controlada, a produção ideológica e a dominação psicológica sobre os trabalhadores. O indivíduo, na organização hipermoderna, não está mais restrito ao domínio do líder, mas agora está sob um tipo de domínio muito mais sutil e difícil de perceber, manifestado por meio de uma entidade impessoal. Dessa maneira, entende-se que controle do indivíduo é um mecanismo de dominação, uma forma de alcançar ou manter o poder, onde para isso são utilizadas diferentes ferramentas, sejam elas diretas ou indiretas, consciente ou inconsciente, tangíveis ou não (PAGÈS et al. 2008). Os depoimentos a seguir ajudam a entender melhor essa posição:

> O espírito religioso que existe entre essas lideranças, sempre colocando a figura de Deus como uma figura exponencial dentro da instituição e é baseado nessa conduta, que eu entendo que essa influência torna-se cada vez mais evidente. (Entrevistado 07).

> A reitora sempre começa uma reunião pedindo uma oração para a família C.U.M. Esta idéia de família está presente na postura de todos os líderes ao qual estou ligado. Acho interessante, pois une todos para um objetivo comum (Entrevistado 11).

Percebe-se, por meio deste depoimento, a existência de bases religiosas apoiando o exercício do poder, uma forma sutil de controle do indivíduo. Pagès et al. (2008) ressalta que muitas vezes a religião é utilizada para mascarar as condições reais de exploração. A idéia é que trabalhar na empresa implica a adesão a todo um sistema de valores, a uma filosofia, e é esta adesão ideológica que canaliza as energias e incita as pessoas a se dedicarem de “corpo e alma” a seu trabalho. Esta adesão é um elemento fundamental para o poder da empresa e para seu sistema de dominação e alienação dos indivíduos. É uma forma de ligar os trabalhadores aos objetivos da organização, mediando a aparição de conflitos (PAGÈS et al. 2008).

Outro aspecto que está subjacente a postura da liderança formal ao tentar estabelecer uma idéia de “grande família” é o fato da organização se legitimar por meio de uma ideologia oficial de conteúdo humanista, que em nome de valores nobres partilhados pelos trabalhadores, contribui para camuflar seus objetivos de dominação e para ocultar as contradições. Essa postura é sutil, que se dilui na atitude da liderança e nem sempre é percebida pelos trabalhadores.

A investigação empírica parece corroborar as proposições teóricas sobre as práticas organizacionais de controle político, conforme mostrado no fragmento a seguir:

> Os líderes cobram a execução das atividades através da avaliação de resultados, diante das metas que são colocadas pela instituição (Entrevistado 07).

A resposta acima reforça proposição de Pagés et al. (2008) de que as organizações exercem poder também por meio da prática política que se realiza a partir de regras e normatização de funções e tarefas. Esta normatização, que na instituição investigada, se estrutura por meio de checklist e relatórios, permite uma falsa noção de liberdade, pois o líder formal não cobra diretamente o subordinado, mas sim pela impessoalidade das regras. Isso é uma forma de controle política, de acordo com Pagés et al. (2008) porque dá liberdade condicionada por instrumentos normativos de exigência/controle.

O programa de metas, estabelecido pela instituição e presente na fala do entrevistado, é um mecanismo de controle de base econômica. O trabalhador, no caso os coordenadores de curso, que atinge as metas estabelecidas pela instituição, é premiado com ganhos salariais, o 14º salário. É também um controle de base psicológica, à medida que trabalha com a relação de privilégios-restrições (PAGÉS et al. 2008). O

coordenador que alcança as metas ganha reconhecimento e bônus salarial, enquanto aquele que não consegue é privado disso tudo.

Outro aspecto que torna claro o uso do poder para o controle do indivíduo nas relações de trabalho é tratamento dado às informações e planos futuros da organização, que é domínio dos lideres. Isso pode ser observado nos depoimentos abaixo:

> Meu líder passa as informações, me ensina da maneira correta para que eu possa seguir corretamente, obedecendo assim às normas da empresa (Entrevistado 07).

> O acompanhamento no trabalho está baseado em reuniões periódicas, periódicas que eu falo, são reuniões quinzenais mediante avaliações de resultados que são obtidos por ocasião da execução das atividades no curso (Entrevistado 03).

> Nas reuniões ficamos sabendo dos planos da instituição e o que cada um deve fazer (Entrevistado 05).

Na análise comparativa entre as falas dos respondentes e o quadro teórico discutido em capítulo anterior, observa-se que estes posicionamentos enfatizam a visão de Pagès et al. (2008), para quem o poder se reforça através do controle das informações, ou seja, a incerteza é evitada ao nível da alta administração, mas todavia ocorre no nível operacional, o que demonstra a pouca importância atribuída ao processo de comunicação da organização. Esta afirmação é mais bem exemplificada pelo fragmento a seguir:

> O que se percebe aqui é que o planejamento é unilateral, nós não participamos das discussões, somente somos chamados a cumprir nossas funções (Entrevistado 05).

O poder, então, é detido por quem planeja, pois ele “propõe de uma só vez o conjunto de condições às quais são sujeitos os participantes, assim como suas relações mútuas” (PAGÈS et al. 2008, p. 51).

Outros mecanismos de controle são observados por meio das novas tecnologias, que dão suporte a atividade gerencial. A empresa utiliza-se de ponto digital para registrar a entrada e saída de todos os funcionários. Este, além de ser um mecanismo de controle, também é uma ferramenta eficaz para a empresa, já que o número de colaboradores é muito grande. A empresa também possui vigilância eletrônica, com circuito de câmeras internas instaladas dentro das unidades, inclusive nas salas de aulas. Esta é uma forma clara de disciplinar o indivíduo, embora mascarado com a idéia que toda essa tecnologia é para a segurança e bem-estar. A disciplina pertence à fórmula geral de dominação, fundindo-se no *continuum* obediência-utilidade, formando o que Foucault (1989) define como uma política de coerção do corpo, a qual institui a submissão e a docilidade capazes de tornar os indivíduos mais obedientes politicamente e mais viáveis economicamente.

O aparato tecnológico utilizado pela instituição, além de disciplinar o indivíduo, também estabelecem sanções quando o mesmo deixa de executar rotineiramente suas tarefas, como perdas salariais por esquecer-se de registrar o ponto eletrônico. Assim, configura-se o que Pagès et al. (2008) define como mediação econômica. É também através desse dispositivo que a organização expõe seu sistema de significados para as ações e resultados que ocorrem em seu interior, colocando de forma explícita, o que é ou não é (ou o que deve ou não deve ser) utilizado e incorporado pela força de trabalho, como formas de interpretação da realidade corrente, atuando também como uma mediação psicológica.

As novas formas de controle utilizam-se do discurso do líder para obter a simpatia e aceitação de todos. Assim os mecanismos de controle aparecem revestidos de uma sutileza de discurso em que são justificados todos os atos da organização, uma vez que esta sabe o que é melhor para o funcionário. Isso pode ser observado no fragmento abaixo:

> A liderança age de forma que nos leva a fazer primeiro o que é definido no regimento institucional. Então ela sempre se embasa justificando que a atividade precisa ser realizada (Entrevistado 04).

A lógica do exercício do poder traz consigo uma submissão gradual do comportamento do funcionário, uma vez que os variados mecanismos, mediação política, as bases ideológicas, as bases econômicas (PAGÈS et al. 2008) e o controle através da liderança (SILVA, 2003), moldam de forma sutil os padrões tidos como verdadeiros dentro das organizações.

A investigação empírica sustenta a teoria, à medida que é percebida claramente a presença das instâncias de controle econômico, político, psicológico e ideológico. Estas instâncias são, ao mesmo tempo, separadas e reunidas pela organização. Os processos de mediação e individuação funcionam tanto no interior de cada instância, quanto entre instâncias diferentes. Por exemplo, a política de progressão de salários constitui uma mediação interna na economia entre os interesses dos trabalhadores e os do capital. Este é um dispositivo, assim como os relatórios, os bônus por alcance de metas, as reuniões quinzenais, o regimento da instituição, as políticas de pessoal, a religião etc., que possibilitam à organização investigada garantir o controle e subordinar as forças produtivas dos trabalhadores aos seus objetivos institucionais. Cada dispositivo é abrangido por uma ou varias instâncias, a saber:

- Econômica:

- Ponto eletrônico (atrasos e faltas representa perda salarial);
- Programa de Metas/Recompensas Salariais;
- Possibilidades de carreira.

- Política:

- Normas;
- Checklist;
- Regimentos.

- Ideológica:

- “Grande Família”;
- Religião;
- Programa de Metas/Recompensas Salariais

- Psicológica:

- Relação privilégios-restrições
- Ponto Eletrônico
- Programa de Metas/Recompensas Salariais

Em síntese, estes resultados, identificados a partir da pesquisa empírica, convergem e reforçam a teoria descrita no Capítulo 2 desta dissertação. Outros mecanismos de controle que não aparecem na fala dos entrevistados, mas foram identificados por meio da análise documental e da observação direta, caracterizam-se na forma de Plano de Saúde, Banco de Talentos, Pesquisa de Clima, os quais atuam nos níveis econômicos, político, ideológico e psicológico para garantir a subordinação dos trabalhadores aos objetivos da organização.

Desta forma, com a análise destes achados buscou-se responder ao objetivo específico de identificar os mecanismos de controle presentes na relação de trabalho.

Na próxima seção a discussão será sobre o papel do líder formal no exercício deste controle.

4.4 Papel do líder formal no exercício de controle do indivíduo no trabalho

O objetivo principal desta seção é analisar como o líder formal exerce o controle da força de trabalho. No quadro teórico anteriormente apresentado, evidenciou-se que o indivíduo ou grupo dotado de poder influenciam o comportamento e os resultados de outras pessoas, podendo conseguir o que almeja de acordo com seus interesses. Outro aspecto que se destaca da teoria estudada é que o poder é uma relação social que representa domínio, status, e a pessoa dotada de poder fica em uma posição favorável dentro da organização. Portanto, nesta análise é fundamental reconhecer que o espaço organizacional é o palco para a utilização do poder e de mecanismos de controle comportamental. Ao reconhecer esta lógica, busca-se entender o papel do líder formal em confronto com as bases de poder e o controle dos indivíduos nas relações de trabalho.

Tomando por base o desenho teórico que sustenta essa investigação, as fontes de poder que legitimam a ação do líder formal, segundo Dubrin (2006), são: poder legítimo; poder coercitivo; poder de recompensa; poder de Competência; e poder de Referência. A identificação do papel do líder formal no exercício do controle do indivíduo nas relações de trabalho foi feita por meio do confronto do desenho teórico com as evidências primárias, obtidas por meio das entrevistas semi-estruturadas. Estas evidências serão agora discutidas, tomando por base os depoimentos que serão apresentados a seguir:

> Os meus líderes são realmente muito **competentes**, têm **responsabilidade**, sabem o que têm que fazer, ninguém precisa está mandando. Então eu acho que isso cada um já pode prestar atenção e tentar se **espelhar em cada um deles** (Entrevistado 02, grifo nosso).

No depoimento acima, observa-se que o líder formal exerce influência sobre o entrevistado de duas formas: por **especialização** e por **legitimidade**, o que corrobora os estudos teóricos apresentados anteriormente. O poder legítimo se configura quando o liderado reconhece no líder uma legitimidade que lhe confere direitos de exercer influência sobre este. O poder de especialização é caracterizado pelo reconhecimento que o líder formal possui competência, experiência, conhecimento e talento e, portanto, adquire respaldo para direcionar o indivíduo ou grupo ao alcance de determinados objetivos (DUBRIN, 2006). Assim, ao reconhecer a credibilidade do líder formal, acaba por **internalizar** determinados comportamentos e passa a agir em respeito ao líder e não mais discutir as estratégias de controle sutilmente utilizadas para subordinar a força de trabalho.

> Meu líder é uma pessoa extremamente empreendedora, quer ter sucesso! Isso faz com que a gente também em conjunto busque essa parceria (Entrevistado 08).

> Ela me influencia porque é uma pessoa extraordinária (Entrevistado 12).

Nestes dois outros depoimentos percebe-se o poder de referência como a fonte de influência do líder formal sobre o liderado. Sua base é a **identificação** com o indivíduo que possui recursos ou traços pessoais desejáveis. Ao construir uma base de admiração com o líder, o liderado acaba por querer modelar seu comportamento e

atitudes a partir dos dele, assim o líder passar a ser uma referência para o liderado (ROBBINS, 2007). Assim, a tarefa do líder formal em domesticar o liderado torna-se mais fácil.

> Os líderes cobram a execução das atividades através da avaliação de resultados, diante das metas que são colocadas pela instituição (Entrevistado 07).

Resgatando este depoimento, discutido na seção anterior, identifica-se a fonte de **poder de recompensa.** Este é um mecanismo de controle baseado na possibilidade de resultados compensadores, seja por meio de coisas positivas ou pela eliminação de coisas negativas. No caso, o liderado que atingir as metas estabelecidas é recompensado com gratificações financeiras. O líder formal, pelo poder de premiar ou punir, utiliza-se deste mecanismo para produzir uma resposta apaziguadora às contradições inconscientes vividas pelos trabalhadores, impossibilitando a eles assumir suas contradições inconscientes (WAGNER III E HOLLENBECK, 2004). Configura-se, ainda como uma base de **poder coercitivo**, visto que na contramão da recompensa, pode haver a punição, caracterizada mudança de função, perdas salariais, dispensa do cargo etc. Por esta razão, o liderado procura **obedecer** ao líder formal, aceitando suas ordens, influenciando, dessa maneira, as atitudes e os comportamentos dos demais.

Assim, o papel do líder formal é controlar os liderados, por meio de mecanismos de controle sustentado nas bases de poder, para que seja possível e viável utilizá-los ao máximo como força produtiva (PAGÈS et al. 2008; FOUCAULT, 1999). Com isso procura-se responder ao terceiro objetivo específico e na seqüência serão abordadas as conclusões finais.

5 Conclusões e Considerações Finais

O objetivo desta pesquisa empírica foi discutir **qual é o papel da liderança no controle do indivíduo no Centro Universitário de Manaus.** Nesse contexto, buscou-se estudar como os sistemas econômico, político, ideológico e psicológico são utilizados pela líder formal, por meio diversos mecanismos de poder e controle, influenciando os liderados, para que eles dêem sempre o melhor deles mesmos (esquecendo a carga de trabalho exaustiva, as metas cada vez maiores e difíceis etc.), a fim de que os objetivos da organização pudessem ser sempre atingidos.

Todos os sistemas de mediação de conflitos estão mutuamente relacionados, pois os mesmos são orientados para ajustar o indivíduo a uma ordem global, adequando-se aos sistemas econômico-político-ideológico-psicológico definido centralizadamente.

A instância econômica utiliza, como dispositivo de mediação, políticas de salários altos, possibilidades abertas de carreira e vantagens diversas. Os objetivos da organização são mensurados matematicamente, possibilitando que os funcionários sejam avaliados em função do potencial financeiro que representam e, além disso, sejam motivados da mesma maneira.

A instância política engloba o desenvolvimento de um sistema decisorial de autonomia controlada assegurando a administração a distância de conjuntos vastos e complexos. Para tanto, há a substituição das ordens e interdições por regras e princípios interiorizados de acordo com a lógica da empresa. Há o desaparecimento do papel autoritário dos chefes e surgem os simplistas intérpretes das regras da organização.

A instância psicológica atua ora dando prazer, ora angústia (privilégios-restrições) ao funcionário. Esta forma de dominação exerce influência sobre o

inconsciente do trabalhador, fazendo com que o indivíduo internalize as restrições e ao mesmo tempo as satisfações que ela oferece. Esta mediação se exerce ao nível inconsciente e impacta as estruturas da personalidade, à medida que a organização acaba por funcionar como uma máquina de prazer e angústia, estimulando um processo dominação psicológica (PAGÈS et al. 2008).

O funcionário tenta assumir a instituição, a ideologia e as suas regras, o trabalho que ela lhe propicia e a reproduz, assim, da maneira mais segura e ao mesmo tempo mais suave e mais adaptada do que se fosse o objeto de uma restrição direta. O indivíduo vive a empresa como algo essencial do qual não pode se separar. Os conflitos que experimenta permanecem puramente psicológicos e não podem levar a uma mudança de estruturas.

A instância ideológica procura reforçar a imagem positiva da função da organização, não deixando as pessoas se conscientizarem das contradições das políticas empresariais e sociais que subentendam. A empresa procura tornar-se um lugar de produção de conceitos e valores.

Também ficou clara a função da ideologia reforçando a imagem positiva da instituição, não permitindo ao funcionário se conscientizar plenamente das contradições das políticas da organização.

Os resultados indicam é que a liderança formal do C.U.M. aplica suas competências técnicas, emocionais e comportamentais para influenciar os indivíduos a se agregarem em função de um objetivo comum, que os levem aos resultados propostos, atendendo as expectativas da organização.

Na prática existe um controle e disciplina, submersos nas relações de liderança nos níveis mais sutis promovendo a inserção do emocional e o racional sobre a força de trabalho. Prevalecem à preocupação com as tarefas e o vínculo afetivo do

comprometimento, pois há um envolvimento emocional entre líderes e liderados, uma relação de admiração, confiança e inspiração suscitando a responsabilidade.

Pode-se concluir que nas práticas de administração do Centro Universitário de Manaus deduziu-se que a liderança formal utiliza-se de mecanismos de controle e manipulação focados no comportamento dos indivíduos que desenvolvem o papel de funcionários dessa IES. Isso reflete um paradoxo onde a organização tem um discurso político da “boa administração”, dos “recursos humanos cada vez mais humanos”. E ao mesmo tempo ao indivíduo é exigido de maneira sutil um investimento brutal do tempo, energia e vitalidade no trabalho, relatórios, avaliações de resultados, metas e acima de tudo comprometimento com a organização.

As principais contribuições desta investigação são para o entendimento do tema em análise e para a identificação da dinâmica do papel da liderança formal no controle do indivíduo no trabalho. Para a comunidade acadêmica é importante o estudo, pois se verificou como esses constructos se relacionam e como podem contribuir para os resultados das organizações. Poderá servir ainda para a sociedade, fornecendo subsídios aos administradores, gestores e estudantes, bem como para outros estudos científicos em Instituição de Ensino Superior.

Recomenda-se ampliar o estudo para outras instituições de ensino, bem como outro tipo de organizações como: indústrias, comércio, prestação de serviços, organizações do terceiro setor, organizações públicas, cooperativas, universidades, entre outras. Sugerem-se, ainda, estudos qualitativos que tratem não apenas da liderança nas diversas organizações e estudos longitudinais para verificar essas correlações no decorrer do tempo.

Referências

ALBANESE, Robrt. **Managing: toward accountability for performance**, 3ª. Ed. Homewood, Illinois: Irwin, 1981.

ALVES, Sérgio. **Racionalidade, carisma e tradição nas organizações empresariais contemporâneas**. Recife: ed. Universitária da UFPE, 2004.

ANGELONI, M. T. et al. **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2003.

ANTHONY, R. N. **The management of control function.** Boston, Massachussets. The Harvard Business School Press, 1988.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Persona, 1977.

BARKER, J.R. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 38, 1993.

BERGAMINI, C. W. **Liderança**: Administração do Sentido. São Paulo: Atlas, 2008.

BOURDIEU, Pierre. **Contrafogos:** táticas para enfrentar a invasão neo liberal. Rio de Janeiro: Jorge Zahar editor, 1998.

BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

BRESSAN, F. **O método do estudo de caso. Administração On line**. V. 1, n. 1, jan⁄mar. 2000. Disponível em: <www.fecap.br⁄adm_online⁄artl1⁄flavio.html>. Acesso em: 30 de agosto de 2009.

CARVALHO, Cristina Amélia. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2007.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria (Org.). *In*: **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2004. 195p.

COSER, Lewis. **The notion of control in sociological theory**. IN: GIBBS, Jack. Social Control. Beverly Hills: Sage, 1982.

DAFT, Richard L. **Organizações**: Teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DAVEL, Eduardo e MACHADO, Hilka Vier. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas**. *In:* Revista de Administração Contemporânea. v. 5, nº 3, set/dez., p. 107-126, 2001.

DUBRIN, Andrew J. ***Fundamentos do comportamento organizacional.*** São. Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ETZIONI, A. **Organizational control structure.** Chicago: Rand Monally and Company, 1965.

FOCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1999.

GIBBS, Jack (org). **Social control: views from the social sciences**. Beverly Hills: Sage, 1982.

GODOY, A.S. **A Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. Revista de Administração de Empresas. V. 35, n.2 – 46-85, 1995.

HELOANI, R. **Gestão e organização no capitalismo globalizado**: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. SP: Atlas, 2003.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores:** a teoria e as técnicas da liderança situacional. Tradução e revisão técnica: equipe do CPB. São Paulo: EPU, 1986.

HINKELAMMERT, Franz. **O rosto severo do destino: o fetichismo em outras correntes das ciências sociais**. São Paulo: Paulinas, 1983.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações.** Tradução de Auriphebo Simões. São Paulo: Atlas, 1976.

KOTTER, J.P. **Liderando Mudança.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LEWIN, K. **Resolving Social Conflicts**. New York: Harper, 1939.

LIMONGI-FRANÇA, A. C./ ARELLANO, E.B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. In: FLEURY, M. T. F. (org) As pessoas na organização. São Paulo? Gente, 2002, p. 259-269.

MACHADO-DA-SILVA, C. e DELLAGNELO, E. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **Anais do XXIV Encontro Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis, 2000.

MARX, Karl. Para a Crítica da Economia Política. São Paulo: Abril, 1982.

MATTOS, Pedro Lincoln. **A entrevista não estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise**. Texto submetido em dez. 2004 à Revista de Administração Contemporânea – RAC para publicação, 2004.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI Jr, Paulo H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harper & How do Brasil, 1986.

MEIER, Robert. **Prospects for control theories and research**..*In*: GIBBS, Jack. Social control. Beverly Hills: Sage, 1982.

MERRIAM, Sharan B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 23ª. ed.Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

MINTZBERG, H. Power in and around organizations. New York: Englewood Cliffs - Prentice Hall, 1983.

MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

MORGAN, G.; DANDRIGGE, T (Ed.). **Organizational symbolism**. Greenwich, CT: JAI Press, 1983.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Controle social nas organizações**. Revista de Administração de Empresas, EAESP/FGV. São Paulo, set/out, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

ORTIZ, R. **Pierre Bordieu:** Sociologia. São Paulo: Ática, 1983.

PAGÈS, M., BONETTI, M, DE GAULEJAC, V. e DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PFEFFER, J. **Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms**. Research in Organizational Behavior, 3, p. 152, 1981.

RESENDE. Enio. **A Força e o Poder das Competências: conecta e íntegra.** Rio de Janeiro: Qualytmark, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

ROSS, Edward. **Social control and foundations of sociology**. Boston: Beacon Press, 1959.

SILVA, R. Mudanças no controle organizacional através da implantação da gestão da qualidade total: o caso da Siderúrgica Riograndense. *In*: I Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais do I ENEO**. Curitiba: Cromos – Editora e Indústria Gráfica, 2000.

SILVA, Rosimeri Carvalho da. **Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2003.

SMIRCICH, L. Leardeship as shared meanings. In: PONDY, L.; FROST, P.;

STEFANO, Silvio Roberto. **Liderança e suas relações com a estratégia de gestão de pessoas e o bem-estar organizacional:** um estudo comparativo em duas instituições de ensino internacionais (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

TANNEMBAUM, R. **Liderança e Organização**. São Paulo: Atlas, 1972.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

TURK, Austin. **Social control and social conflict**. In: GIBBS, Jack. Social Control. Beverly Hills: Sage, 1982.

VECCHIO, R. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2004.

WEBER, Max. **Ensaios de Sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1982.

APÊNDICE A: ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Quem é (são) seu(s) líder(es) no trabalho?

2) Por que você o (s) considera líder(es)? O que ele(s) faz(em) para que você o(s) considere com tal?

3) De que forma ele(s) age(m) para que você faça o que ele(s) espera(m) que você faça?

4) Que tipo de atitudes ele(s) toma(m) que não consegue(m) com que você faça o que ele(s) espera(m)?

5) Como ele(s) acompanha(m) seu trabalho?

6) Você espera algum tipo de recompensa ou reconhecimento do(s) seu(s) líder(es)?

7) Você tem algum receio do(s) seu(s) líder(es)?

8) Você acha que atende às expectativas do(s) seu(s) líderes?

9) O que há no seu (s) líder(es) que faz você atender as expectativas dele(s)?

10) Como Você se comunica com seu(s) líder(es)?

11) Como você presta contas de seu trabalho a seu(s) líder(es)?

12) Você poderia falar sobre seu(s) líder(es) e como ele(s) consegue(m) lhe influenciar?

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo