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

Vera Lúcia da Conceição Neto

Liderança e Autonomia nas Novas Formas de Organização do Trabalho: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco

Recife, 2014

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 consequência, 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 tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

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

Título da Tese: Liderança e Autonomia nas Novas Formas de Organização do Trabalho: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco.

Nome do Autor: Vera Lúcia da Conceição Neto

Data da aprovação: 10/12/2014

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1 ■

Grau 2 ☐

Grau 3 ☐

Recife, 10 de dezembro de 2014.

Assinatura do autor

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

Vera Lúcia da Conceição Neto

Liderança e Autonomia nas Novas Formas de Organização do Trabalho: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco

Orientador: Guilherme Lima Moura, Doutor.

Tese apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Doutora em Administração, área de concentração em Organizações e Trabalho, do Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD, da Universidade Federal de Pernambuco.

Recife, 2014

Catalogação na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

C744l Conceição Neto, Vera Lúcia da
Liderança e autonomia nas novas formas de organização do trabalho: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco / Vera Lúcia da Conceição Neto. - Recife : O Autor, 2014.
431 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Guilherme Lima Moura.
Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2014.
Inclui referências e apêndices e anexos.

1. Liderança. 2. Autonomia. 3. Tecnologia da informação. I. Moura, Guilherme Lima (Orientador). II. Título.

658 CDD (22.ed.) UFPE (CSA 2015 –065)

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

Liderança e Autonomia nas Novas Formas de Organização do Trabalho: uma análise de empresas de tecnologia da informação em Pernambuco

Vera Lúcia da Conceição Neto

Tese submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 10 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora:

Prof. Guilherme Lima Moura, Dr., UFPE – Orientador

Prof. Fernando Gomes de Paiva Júnior, Dr., UFPE – Examinador interno

Prof.ª Jackeline Amantino de Andrade, Dr.ª, UFPE - Examinadora interna

Profª. Sônia Maria Rodrigues Calado Dias, Dr.ª, Faculdade dos Guararapes - Examinadora externa

Prof. Diogo Henrique Helal, Dr., UFPB - Examinador externo

Dedico os meus esforços a meus queridos pais, João e Maria da Conceição, pela compreensão, paciência e visão de um futuro melhor para mim e para os meus irmãos. Muito obrigada pela dedicação, no meu passado, no meu presente e, com certeza, no meu futuro, enquanto puderem estar comigo na jornada da vida.

Também dedico aos meus irmãos Jossimarcos, Jailson e Jardem, por estarmos ainda unidos, e para todos os meus amigos e clientes, que se dedicam pela construção de um futuro melhor para a humanidade.

Agradecimentos

A gratidão é o encontro da alma com a harmonia, a verdade, a justiça, o amor, o companheirismo, a reciprocidade e a amizade sincera.

Agradeço, primeiramente, a **Deus,**

por minha existência e por tudo que eu sou e conquistei na minha vida.

Aos meus pais, **João Correia Neto e Josefa Maria da Conceição Neto**,

pelo exemplo de integridade e honestidade, pela vida e pelo amor que compartilhei em todos os momentos de minha jornada existencial.

A toda minha família, especialmente aos meus irmãos **Jossimarcos Correia Neto**, **Jailson Correia Neto** e **Jardem Correia Neto**, e aos meus sobrinhos **Marília Gabriela Alves Correia e Lucas Gabriel Alves Correia,**

pelos momentos de alegria, humor, descontração e amor incondicional.

Ao meu orientador, Professor Dr. **Guilherme Lima Moura,**

por sua sabedoria, honestidade, sinceridade, afetividade e por sua grande amizade por mim desde o estágio de docência até a conclusão da minha tese.

À minha coorientadora, Professora Drª. **Françoise Belle,**

por sua responsabilidade, profissionalismo, paciência, acolhimento, dedicação e amizade por mim desde os meus primeiros contatos com a França.

Ao meu ex-orientador, Professor Dr. **José Ricardo Costa de Mendonça,**

por sua paciência e pelas horas dedicadas ao meu aprendizado.

Ao coordenador do PROPAD, Professor Dr. **Walter Fernando Araújo de Moraes,**

por sua inteligência, tranquilidade, prudência e coerência nas suas atitudes, além das palavras de incentivo para que eu realizasse o doutorado *sandwich* na França e o seu apoio incondicional em todos os momentos que eu necessitei.

Aos Professores Drª **Sônia Calado**, Drª **Jackeline Amantino**, Dr. **Fernando Paiva**, Dr. **Diogo Helal,**

por terem aceitado o meu convite para a banca examinadora, pela coerência, sinceridade e empenho na leitura da minha contribuição científica.

Aos meus **professores de pós-graduação,**

pelos ensinamentos, pela postura acadêmica e pela dedicação aos alunos.

Aos meus **colegas de doutorado no Brasil e na França,**

pelos debates críticos e, principalmente, aos amigos do coração, pelo compartilhar das alegrias, do bom humor e pela ajuda mútua e sincera.

Ao meu grande amigo **Moisés,**

pelas suas palavras de conforto, estímulo, carinho, bom humor, sabedoria e muito companheirismo. A cada conversa eu me sentia mais fortalecida para enfrentar os obstáculos e os desafios do doutorado.

À minha grande amiga **Claúdia Drouvot,**

pelo seu empenho, carinho, esforço e dedicação na realização do meu doutorado *sandwich*. Um porto seguro que estava sempre a minha disposição.

Aos meus **clientes,**

pela confiança que me dedicaram em entregar em minhas mãos, as pessoas que lhe são valorosas.

Aos meus **amigos da Biodanza,**

que aspiram, lutam e se esforçam com solidariedade, pela paz, pelo amor e por um mundo mais justo em todos os sentidos. E ao **Rolando Toro** pela sua obra e pelo bem que fez pela humanidade durante a sua existência.

A todos os **profissionais e colegas de trabalho,**

que compartilham comigo as suas experiências e fazem da ÍMPAR – Assessoria em Recursos Humanos, uma empresa ética e de sucesso.

Aos **presidentes, diretores e gerentes,**

que apoiaram e permitiram a realização da pesquisa nas suas empresas.

Aos meus **queridos entrevistados,**

que abriram seus corações, expondo suas ideias e suas opiniões que me ajudaram na realização desta pesquisa.

Ao **CNPQ e à CAPES**,

pelo financiamento do meu doutorado no Brasil e do doutorado *sandwich* na França, particularmente em Grenoble.

A todos que participaram, participam e ainda vão participar da minha vida,

meu sincero obrigado pela oportunidade da convivência, pelo exercício diário da compreensão, da solidariedade, da amizade, da afetividade e da autonomia.

Ser autônomo é ser livre
no pensar, no falar, no sentir e no agir.
Ser autônomo é ser corajoso
em todos os sentidos e em todos os aspectos da vida.

É principalmente, ***ser capaz de ser você mesmo.***

(Vera Lúcia da Conceição Neto)

Resumo

Esta tese analisou como se estrutura a autonomia dos liderados na relação estabelecida com seus líderes na nova organização do trabalho, especificamente em duas empresas de TI em Pernambuco. As novas formas de organização do trabalho (NFOT) articulam o discurso de que as empresas de TI, por possuir ambientes mais flexíveis, adotam uma estrutura orgânica com melhores condições no local de trabalho, liderança funcionalmente eclética e participativa horizontalmente, divisão do trabalho flexível, adoção do poder compartilhado na sua prática que favorecem a autonomia no trabalho. Portanto, esta tese apresenta uma construção teórica e empírica que visou o entendimento da liderança e da autonomia nas NFOT. Seu objeto de estudo foi os líderes intermediários (supervisores, coordenadores, encarregados) e os seus liderados. A abordagem é qualitativa de perspectiva construcionista que contemplou a análise crítica do discurso. Optou-se por um estudo comparativo entre duas empresas de TI que averiguou as convergências e as divergências nas suas práticas. Concluiu-se que numa mesma organização as práticas flexíveis da liderança podem coexistir com as práticas tradicionais de controle burocrático. A autonomia não está isenta dos conflitos e das tensões no ambiente de trabalho, e apesar de existir choques com os procedimentos e as políticas da estrutura e das relações de poder, ela se realiza e acontece. O líder principal por meio da sua personalidade impõe uma estrutura de NFOT que permite o engajamento de poder e a vivência da autonomia na prática. Por outro lado, constatou-se que as organizações indicadas como NFOT nem sempre permitem a autonomia, sendo mais um processo evolucionário da burocracia disfarçado de NFOT.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Autonomia. Novas Formas de Organização do Trabalho. Tecnologia da Informação.

Resumé

Cette thèse a analysé comment se structure l'autonomie des subordonnés dans les rapports établis avec leurs leaders dans la nouvelle organisation du travail, surtout dans deux entreprises de TI du Pernambouc. Les nouvelles formes d'organisation du travail (NFOT) articulent le discours qui affirme que les entreprises de TI, possédant une ambiance plus souple, adoptent une structure organique avec de meilleures conditions dans le lieu de travail, une direction fonctionnellement éclectique et participative horizontalement, le partage flexible du travail, l'adoption du pouvoir partagé dans sa pratique qui favorisent l'autonomie dans le travail. Cependant, cette thèse présente une construction théorique et empirique qui a misé sur la compréhension du leadership et de l'autonomie dans les NFOT. Son objet d'étude a été les leaders intermédiaires (superviseurs, coordinateurs, chargés) et leurs subordonnés. L'approche est qualitative de perspective constructionniste qui a considéré l'analyse critique du discours. On a opté pour une étude comparative entre deux entreprises de TI en enquêtant sur les convergences et les divergences dans leurs pratiques. On est arrivé à la conclusion que dans une même organisation les pratiques souples de leadership peuvent coexister avec les pratiques traditionnelles de contrôle bureaucratique. L'autonomie n'est pas exemptée des conflits et des tensions dans l'ambiance du travail et, malgré l'existence de conflits avec les procédures et les politiques de la structure et des rapports de pouvoir, elle est réalisée et survient. Le leader principal, à travers sa personnalité, impose une structure de NFOT qui permet l'engagement de pouvoir et l'emploi de l'autonomie dans sa pratique. De l'autre côté, on a observe que les organisations indiquées ne permettent pas toujours l'autonomie, et cela devient plutôt un processus évolutionnaire de la bureaucratie déguisé en NFOT.

MOTS-CLÉ: Leadership. Autonomie. Nouvelles Formes d'Organisation Du Travail. Technologie de l'Information.

Abstract

This thesis analyzed how the autonomy of the subordinates is structured in the relationship established with their leaders in the new work organization, specifically in two TI companies in Pernambuco. The New forms of work organization (NFOT) articulate a speech that TI companies, that have more flexible environments, adopt an organic structure with better conditions in the workplace, ecletic functional leadership, and horizontally participation, flexible division of the work, adoption of shared power in their practice that promotes autonomy at work. Therefore, this thesis presents a theoretical and empirical construction that targeted the understanding of leadership and autonomy in NFOT. The object of study was the intermediate leaders (supervisors, coordinators, parents) and their subordinates. The approach has a constructionist qualitative perspective that included the critical discourse analysis. It was opted for a comparative study between two TI companies that analyzing the convergences and divergences in their practices. It was concluded that in the same organization, flexible leadership practices can coexist with traditional practices of bureaucratic control. Autonomy is not exempt of conflicts and tensions in the workplace, and although the procedure shocks, policies of structure and power relations exist, autonomy still takes place and happens. The main leader through his personality imposes a structure of NFOT that enables the engagement of power and the experience of autonomy in practice. Moreover, it was found that the indicated organizations of NFOT not always allow autonomy, with that being more an evolutionary bureaucracy process masked as NFOT.

KEYWORDS: Leadership. Autonomy. New Forms of Work Organization. Information Technology.

.

Lista de Figuras

Figura 1	–	Esquema da tese	31
Figura 2	–	Abordagens de liderança	79
Figura 3	–	Modelo das dimensões do trabalho de Hackman e Oldham	120
Figura 4	–	Formas de autonomia e relações de poder	215
Figura 5	–	Abordagens contemporâneas da liderança e a distribuição do poder	217

Lista de quadros

Quadro 1	–	Características das novas organizações	49
Quadro 2	–	Configurações das novas formas organizacionais	51
Quadro 3	–	Evolução das formas de organização do trabalho	55
Quadro 4	–	Controles sobre a organização do trabalho (%)	59
Quadro 5	–	Modelos de organização do trabalho e a autonomia	61
Quadro 6	–	Difusão dos tipos de organização do trabalho nos países da União Europeia – EU	62
Quadro 7	–	Indicadores de autonomia no trabalho (%)	63
Quadro 8	–	Autonomia na flexibilidade funcional e no trabalho em equipe	64
Quadro 9	–	Variáveis, indicadores e os modelos de organização do trabalho (%)	66
Quadro 10		Resumo dos controles sobre a organização do trabalho (%)	68
Quadro 11	–	Resumo sintético da liderança relacional focada na perspectiva entidade	83
Quadro 12	–	Resumo sintético da liderança relacional focada na perspectiva relacional	85
Quadro 13	–	Diferenças entre a perspectiva entidade e a perspectiva relacional	86
Quadro 14	–	Resumo sobre a visão de autonomia no movimento de racionalização do trabalho	109
Quadro 15	–	Resumo sobre a visão de autonomia no movimento de relações humanas	114
Quadro 16	–	Bases conceituais das dimensões do trabalho - Hackman e Lawler	117
Quadro 17	–	Perguntas da dimensão autonomia - Hackman e Lawler	118
Quadro 18	–	Bases conceituais das dimensões do trabalho - Hackman e Oldham	119
Quadro 19	–	Perguntas da dimensão autonomia - Hackman e Oldham	122
Quadro 20	–	Fragmentos das características da dimensão autonomia	124
Quadro 21	–	Conceitos e destaques sobre a autonomia no trabalho	129
Quadro 22	–	Escalas sobre autonomia no trabalho	131
Quadro 23	–	Resumo sobre a visão de autonomia no movimento dos sistemas	137
Quadro 24	–	Resumo dos conceitos e destaques sobre a autonomia na abordagem sociotécnica	143
Quadro 25	–	Resumo sobre a visão de autonomia no movimento contingencial	165
Quadro 26	–	Práticas tradicionais do *empowerment* e críticas	177
Quadro 27	–	Resumo geral sobre a visão de autonomia nos movimentos organizacionais	187
Quadro 28	–	Características principais das NFOT	198
Quadro 29	–	Características principais da liderança	200
Quadro 30	–	Características principais da autonomia	202
Quadro 31	–	Identificação dos eixos temáticos das NFOT, liderança e autonomia	205
Quadro 32	–	As questões norteadoras, os eixos temáticos e os objetivos da pesquisa	208
Quadro 33	–	Principais aspectos e conceitos que envolvem a análise crítica do discurso	224
Quadro 34	–	Tipos de organizações – características contextuais	232
Quadro 35	–	Resumo da caracterização das empresas	233
Quadro 36	–	Resumo da caracterização dos entrevistados	234
Quadro 37	–	Caracterização dos entrevistados por empresa	235
Quadro 38	–	Componentes norteadores da análise crítica do discurso	241

Quadro 39 – Delineamento metodológico da pesquisa 246
Quadro 40 – Matriz discursiva da análise crítica – ETI1 340
Quadro 41 – Matriz discursiva da análise crítica – ETI2 353

Lista de siglas

ACD	Análise crítica do discurso
AMT	*Advanced manufacturing technology*
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
APL	Arranjo Produtivo Local
BRASSCOM	Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Infomação e Comunicação
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONDEPE	Conselho de Desenvolvimento de Pernambuco
CRB	*Collective Role Breadth*
CTC	*Collective Task Control*
DMP	*Decision-Making Procedures*
EnANPAD	Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
EnAPG	Encontro Nacional de Administração Pública e Governança
EnGRP	Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho
FDs	Formações discursivas
EWCS	*European Working Conditions Survey*
FIDEM	Fundação de Desenvolvimento da Região Metropolitana do Recife
GPI	*Group participation index*
GSAs	Grupos semiautônomos
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICS	*Innovation-Championing Strategies*
JCI	*Job Characteristic Inventory*
JDS	*Job Diagnostic Survey*
YJI	*Yale Job Inventory*
MPS	*Motivation Potencial Score*
NFOs	Novas Formas Organizacionais
NFOT	Novas Formas de Organização do Trabalho
NTIC	Novas Tecnologias da Informação e Comunicação
OAT	Organização Administrativa do Trabalho
OCT	Organização Científica do Trabalho
PIB	Produto Interno Bruto
QWL	*Quality of Work Life*
RTA	*Requisite Task Attribute Index*
SMM	*Strategy-Making Modes*
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
TICs	Tecnologias de Informação e Comunicação
UE	União Europeia
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
WGA	*Work Group Autonomy Scale*
WMA	*Work Method Autonomy Scale*

Sumário

1	**Introdução**	16
1.1	**Pergunta de pesquisa**	23
1.1.1	**Questões norteadoras**	23
1.2	**Justificativa da escolha do tema**	24
1.3	**Delimitação do objeto de estudo e estrutura da tese**	29
2.	**Referencial teórico**	32
2.1	**A organização e o trabalho: novas formas ou velhas formas de gestão?**	32
2.1.1	**O trabalho e as diversas evidências de controle**	39
2.1.1.1	**O trabalho e o controle organizacional**	41
2.1.2	**As novas formas de organização do trabalho (NFOT)**	46
2.1.2.1	**O surgimento das novas formas organizacionais (NFOs) e das NFOT**	47
2.1.2.2	**As NFOT e a relação com a autonomia**	58
2.1.2.3	**O dilema entre autonomia e heteronomia**	71
2.2	**Liderança: abordagens contemporâneas**	76
2.2.1	**Liderança distribuída**	77
2.2.2	**Liderança relacional**	81
2.2.3	**Liderança como processo de construção social**	88
2.2.4	**Liderança e autonomia: poderosos dínamos da organização**	91
2.3	**Autonomia: origem, história e evolução conceitual**	95
2.3.1	**Do coletivo ao individualismo**	96
2.3.2	**A visão sobre a autonomia nos estudos organizacionais**	100
2.3.2.1	**Movimento de racionalização do trabalho: a rejeição da autonomia**	103
2.3.2.2	**Movimento de relações humanas: reconhecimento da autonomia**	109
2.3.2.2.1	**Abordagem desenho dos cargos: instrumentalização da autonomia**	115
2.3.2.2.1.1	**Outros estudos e instrumentos de medição da autonomia**	125
2.3.2.3	**Movimento dos sistemas: nova rejeição da autonomia**	133
2.3.2.4	**Abordagem sociotécnica: ressurgimento da autonomia**	137
2.3.2.4.1	**O autogerenciamento e a autoliderança**	144
2.3.2.5	**Abordagem sociológica: autonomia como ação estratégica**	151
2.3.2.6	**Movimento contingencial: autonomia complexa**	157
2.3.2.7	***Empowerment*: o aparente poder da autonomia**	166
2.3.2.8	**Autonomia e pró-atividade**	179
2.3.2.9	**Autonomia como patrimônio da competência**	180
2.3.3	**Abordagem crítica – a autonomia no trabalho em debate**	189
2.4	**Construção analítica: NFOT, liderança e autonomia**	197
2.4.1	**O discurso na prática social: ideologia e hegemonia**	219
3	**Procedimentos metodológicos**	226
3.1	**Delineamento da pesquisa**	226
3.2	**Critérios de seleção dos casos**	231
3.3	**Caracterização dos casos**	232
3.4	**Caracterização dos sujeitos**	233
3.5	**Coleta dos dados**	235
3.6	**Análise crítica do discurso**	239
3.7	**Qualidade da pesquisa**	247
3.8	**Considerações éticas**	250
4	**Análise e discussão dos resultados**	251
4.1	**Dialogando com a prática**	251

4.1.1	**Prática discursiva nas categorias temáticas**	256
4.1.1.1	**Avaliação e reconhecimento**	257
4.1.1.2	**Comunicação**	271
4.1.1.3	**Construção relacional**	278
4.1.1.4	**Controle**	296
4.1.1.5	**Ensino-aprendizagem e orientação**	312
4.1.1.6	**Hierarquia**	316
4.1.1.7	**Participação em equipe**	321
4.1.1.8	**Poder**	325
4.1.1.9	**Tomada de decisão**	336
4.1.1.10	**Matriz discursiva da análise crítica**	339
5	**Considerações finais**	365
5.1	**Conclusões da pesquisa**	372
5.2	**Limitações da pesquisa**	373
5.3	**Sugestões para estudos futuros**	374
5.4	**Contribuições da pesquisa – reflexão final**	375
	Referências	377
	APÊNDICE 1 – EIXOS TEMÁTICOS E SUAS RESPECTIVAS PERGUNTAS	420
	APÊNDICE 2 - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	421
	APÊNDICE 3 - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS/PROFISSIONAIS	424
	APÊNDICE 4 - DADOS DA EMPRESA	425
	APÊNDICE 5 - PLANILHA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE POR EMPRESA	426
	ANEXO1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	428
	ANEXO 2 - CARTA DE ANUÊNCIA	429
	ANEXO 3 - LIVRO DE CHARGE 1 – DIRETORIA DA ETI1	430
	ANEXO 4 - LIVRO DE CHARGE 2 – DIRETORIA DA ETI1	431

1 Introdução

Esta tese propõe um entendimento sobre os temas da liderança e da autonomia, aspectos críticos da nova organização do trabalho industrial pós-fordista. Esses temas são destacados pelas transformações sociais no que se refere à organização do trabalho nas empresas, em que a "nova ordem é 'ser sujeito', trabalhar, se engajar e cooperar" (ROSENFIELD, 2011, p. 03).

O industrialismo possibilitou o nascimento do movimento de racionalização do trabalho, no período de 1900 a 1930, que teve como expoentes Frederick Winslow Taylor (1903), Henri Fayol (1919), Henry Ford (1923) e Chester Barnard (1938), a partir do qual a fragmentação das tarefas por meio da divisão do trabalho acelerava o crescimento da organização. Nessa mesma época também despontava a corrente sociológica, com Karl Marx (1867), Émile Durkheim (1893) e Max Weber (1924), caracterizada pela ideia de oposição à eficiência produtiva, à burocracia e ao controle organizacional e social (HACTH, 2006, 2009).

O movimento de racionalização do trabalho, iniciado por Taylor (1856-1915), tinha como proposta a organização e o controle da produção. Esta proposta foi concebida como a administração científica da organização do trabalho. As tarefas foram fragmentadas, simplificadas, padronizadas e rotinizadas. O sistema de remuneração dos funcionários foi associado ao rendimento de produção e ao mérito. O taylorismo constituiu-se, então, como uma estratégia de gestão da organização do trabalho com ênfase no controle e na disciplina, que eliminava a autonomia dos trabalhadores, reduzia o tempo ocioso como forma de assegurar o aumento da produtividade (CATTANI; HOLZMANN, 2006).

As ideias tayloristas alcançaram o seu auge com a implementação das linhas de produção em série propostas por Henry Ford (1863-1947), visando a intensificação da produção, economia e produtividade; e as ideias de Henri Fayol (1841-1925) sobre a unidade de comando e a separação entre tarefas técnicas e tarefas de gestão. Nesse contexto observa-se que o movimento de racionalização do trabalho manteve uma estrutura burocrática legitimada, plena e rígida nas organizações, caracterizada por regras e procedimentos explícitos, divisão de tarefas, especialização no trabalho e hierarquia claramente definida com autoridade racional e legal. Esta autoridade foi dotada de instrumentos necessários de coerção, punições, recompensas e limitações de seu uso em condições definidas (WEBER, 1978).

Porém, em 1930, as críticas provenientes dos excessos praticados pela gestão no movimento de racionalização do trabalho, onde a fadiga, o absenteísmo e os acidentes apresentavam taxas elevadas e afetavam a produtividade, levaram ao movimento de relações humanas (1930 a 1950). Este movimento ainda inspirado pelas ideias de Taylor tratou de encontrar outros meios de obtenção da eficiência dos trabalhadores, observando detalhamente os comportamentos que produziam efeitos sobre a produtividade (ROULEAU, 2010).

As pesquisas do movimento de relações humanas foram direcionadas para avaliar as condições de trabalho com Georges Elton Mayo (1924) e Fritz Roethlisberger e William Dickson (1939); motivação no trabalho com Abraham Maslow (1954) e David McClelland (1961); desenho dos cargos com Davis, Canter e Hoffman (1955); enriquecimento das tarefas (*job enrichment)* com Herzberg, Mausner e Snyderman (1959); satisfação no trabalho e o reconhecimento da autonomia como dimensão das características do trabalho com Hackman e Lawler (1971), e Hackman e Oldham (1974). Apesar de existir ainda o enfoque instrumental e de eficiência do trabalhador no movimento de relações humanas, observa-se que a estrutura burocrática começa a adquirir uma nova modelagem. O *homo economicus* se revestiu então, do *homo socialis* (GARAY, 2002; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Em seguida, as fortes oposições ao fordismo, entre 1950 e 1960, emergidas da preocupação com os fatores sociais (condições de trabalho) combinadas com os fatores econômicos, deram início ao pós-fordismo ou modelo flexível de produção. A crise do fordismo foi atribuída, em parte, à monotonia e rotinização das tarefas, às formas de gestão burocrática e autoritária, ao controle mecanicista vertical e à centralização do poder. Essas situações foram caracterizadas como impostas pelo modelo rígido de racionalização do trabalho que aliadas à crise do petróleo (1970) e às restrições de crédito para as empresas possibilitaram a proposta de flexibilização organizacional (PALMEIRA; TENÓRIO, 2002). Esta proposta surgiu do modelo japonês (Toyotismo) e enfocou a integração da organização da produção e do trabalho por meio de uma gestão participativa, com vertente dialógica ao invés de uma gestão tecnoburocrática, com vertente monológica (TENÓRIO, 2002).

As mudanças no mercado econômico decorrentes também da globalização e das inovações tecnológicas, que se intensificaram durante o século XX, tornaram o ambiente organizacional turbulento. Essas mudanças exigiram maior velocidade, competitividade e dinamismo das organizações, e a tradicional burocracia inflexível não gerava mais respostas para solucionar os problemas, precisando ser substituída por novas práticas organizacionais (PALMER; DUNFORD, 2002; DUNFORD et al., 2007). Além disto, o mundo virtual e as redes direcionadas para a democratização das relações sociais (LIU, 2013; TENÓRIO, 2002)

requisitaram práticas nomeadas pós-burocráticas projetadas para a flexibilidade da estrutura organizacional, propondo uma forma de gestão diferente como meio de adaptação à nova conjuntura (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007).

Diante deste cenário, ainda no século XX emergiram as chamadas novas formas organizacionais (NFOs). Elas apresentaram diversos enfoques, em que foram discutidas questões como inteligência organizacional (PINCHOT; PINCHOT, 1994; QUINN, 1992), flexibilidade e inovação organizacional (COHENDET; LLERENA, 1999; NADLER; TUSHMAN 1999; TARONDEAU, 1999; VOLBERDA, 1996), emergência de novos paradigmas nos estudos organizacionais (CLEGG, 1998; COOPER, BURRELL, 1988; PARKER, 1992; TSOUKAS, 1992); *empowerment* (CONGER; CANUNGO, 1988; D'ANNUNZIO-GREEN; MACANDREW, 1999; HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999; SMITH; MOULY, 1998; THOMAS; VELTHOUSE, 1990), aprendizagem na organização (ARGYRIS, 1957; PURSER; PASMORE, 1992), autogestão (PURSER; CABANA, 1998), competências (LE BOTERF, 1995; LEVY-LEBOYER, 1997; SPENCER; SPENCER, 1993; ZARIFIAN, 1999a), autonomia no trabalho (CHATZIS, 1999; EVERAERE, 1999a, 1999b; JOYEAU; RETOUR, 1999; TERSSAC, 1999; VELTZ, 1999; ZARIFIAN, 1999b).

Das NFOs emergiram as novas formas de organização do trabalho (NFOT), expressão que foi utilizada na Europa desde 1970. Nas NFOT foram destacadas duas perspectivas: a renovação da estrutura organizacional e a humanização do trabalho. A renovação da estrutura organizacional implicou em uma flexibilidade da gestão, propondo a substituição de estruturas com hierarquias rígidas por outras mais inovadoras e flexíveis, ressaltando a competência, o trabalho em equipe, a participação e a autonomia (COMISSÃO EUROPEIA, 1997; GERGEN; TOJO, 1996). Enquanto que a humanização do trabalho, de posicionamento mais crítico, propôs melhoria das condições de trabalho para os trabalhadores. As NFOT deveriam possibilitar maior participação nas decisões, aperfeiçoamento de qualidade para todos os trabalhadores e maior segurança no trabalho em relação às consequências advindas das mudanças tecnológicas e organizacionais (KOVÁCS, 2006; MARKERT, 2004, PAUGAM, 2000; ROSENFIELD, 2004, 2011).

O discurso sobre a renovação da estrutura organizacional pressupôs uma atuação diferenciada da liderança, em que o exercício da autonomia pelos trabalhadores recebeu um forte realce. Nas NFOT a estruturação é hierárquica, mas com horizontalização; existe a autoridade formal do líder simultaneamente com a distribuição do controle para o funcionário que favorece a concessão de maior autonomia. Essas características são semelhantes à

proposta de Herzberg, Mausner e Snyderman (1959) sobre o enriquecimento (*job enrichment)* e o alargamento das funções, que visavam o aumento de engajamento na tarefa, onde o indivíduo atingiria elevados níveis de motivação e satisfação no trabalho.

A concessão de maior autonomia permite que o funcionário exerça o controle sobre sua programação e horário de trabalho, suas metas, sua eficiência e sua produtividade. Esses aspectos já foram identificados no enriquecimento do cargo, porém as NFOT retomam a autonomia, atribuindo-lhe valor na organização do trabalho, como uma fonte de eficácia e de competitividade organizacional (EL ANDOULSI, 2008, 2010, 2012; EVERAERE, 2008).

No exercício da autonomia não se necessita de uma supervisão direta de um líder formal. As necessidades motivacionais e as possibilidades de negociações com o líder permitem que o indivíduo incorpore a autoadministração e a automonitorização, simbolicamente (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011). O discurso antiburocrático da flexibilidade possibilita que a organização economize estrutural e financeiramente com a concessão da autonomia, uma vez que o indivíduo torna-se burocrático de si mesmo em busca da autoeficiência e da produtividade.

Em contrapartida, as discussões críticas advogam que as NFOT são uma renovação das estruturas burocráticas, um novo aparato da hierarquia e dos controles organizacionais. Alguns debates se concentram na afirmação de que as velhas formas burocráticas existem, mas podem ser alinhadas com as novas formas de flexibilização (PALMER; DUNFORD, 2002; DUNFORD et al., 2007; PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). Porém, outras contestações indicam que as NFOT apresentam como consequência a fragmentação do trabalho (KALLINIKOS, 2003), enfraquecendo o coletivo, pois são novos arranjos da burocracia chamados de práticas pós-burocráticas ou neoburocráticas com uma estrutura mais sutil (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a; DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Esses debates sobre as NFOT postulam que a burocracia é uma estratégia marcante na forma de gestão. A burocracia apresenta um "*continuum*" (PROCHNICK, 1991) do rígido para o flexível, como foi constatado pela experiência do Grupo de Aston, que identificou sete dimensões burocráticas (plena, plena nascente, fluxo de trabalho, nascente de fluxo de trabalho, pré-fluxo de trabalho, pessoal e implicitamente estruturada) que, alinhadas aos tipos de tecnologia determinam a estrutura organizacional como mecanismo de controle da autoridade hierárquica (PERROW, 1991). Desse modo, a burocracia apresenta-se como um conceito multidimensional, podendo rejeitar o "tipo ideal" de Weber (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010) e, assim, as NFOT como modelo de práticas flexíveis de gestão

tornam-se um novo revestimento “das relações de poder do processo produtivo” (LAGOS, 1994, p.84).

Diante destes argumentos, as práticas flexíveis de gestão sustentadas pelo aparato tecnológico requerem a autonomia nas NFOT e exigem diferenciadas atuações de líderes e liderados. Os ambientes com maior potencial de práticas flexíveis, por exemplo, as empresas de Tecnologia da Informação (TI) como apontam Abareshi, Martin e Molla (2011), Gunia (2002) e Dellagnelo e Machado-Da-Silva (2000) requisitam maior qualificação e habilidades técnicas, iniciativa e responsabilidade dos profissionais. A constante inovação e concorrência, a qualidade e a diversificação de produtos (EL ANDOULSI, 2008, 2012) demandam um nível elevado de autonomia, uma vez que os profissionais lidam com recursos tecnológicos cada vez mais avançados (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2013) e serviços que implicam diretamente na satisfação dos clientes (ZARIFIAN, 2001, 2003, 2009).

Nas NFOT, a liderança e a autonomia dos liderados são questões centrais das relações interpessoais estabelecidas no ambiente organizacional carregadas de conflitos, poder, contradições, motivações, mediações e busca pela eficiência no trabalho. Desde o movimento de relações humanas (1930 a 1950) que a atuação do líder foi destacada nas pesquisas por causar impacto sobre a motivação do funcionário e a autonomia esteve associada à satisfação no trabalho, foi mensurada por meio de questionários (HACKMAN; LAWLER, 1971; HACKMAN et al., 1974, 1975; HACKMAN; OLDHAM, 1974, 1975, 1976; HACKMAN, 1980; SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976) e escalas (BREAUGH, 1985, 1989, 1999; BREAUGH; BECKER, 1987; JACKSON et al.,1993) que continuam sendo aperfeiçoados ao longo do tempo (MORGESON; HUMPHREY, 2006; LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009; SEKHAR, 2011).

Estudos recentes sobre o tema da liderança direcionam-se para a visão do líder eficaz com fórmulas para o sucesso na organização e tratam do impacto e efeito do comportamento sobre a necessidade de autonomia do liderado. Grande parte dos periódicos internacionais investiga o estilo de liderança diretiva e liderança de empoderamento na necessidade de autonomia do liderado e na pró-atividade (KALALUHI, 2013; MARTIN; LIAO; CAMPBELL, 2013), superliderança e a satisfação no trabalho (MÜLLER et al., 2013), traços e comportamento da liderança, satisfação e autonomia no trabalho (MALIK, 2012, 2013; MUTALIB; GHANI, 2013), desenvolvimento e mensuração da autoliderança (HOUGHTON; DAWLEY; DILIELLO, 2012; MAHEMBE; ENGELBRECHT; DE KOCK, 2013; NORRIS, 2008) e a relação entre diferenças individuais, autoliderança e o empreendedorismo (D'INTINO et al., 2007). Algumas publicações com a autonomia em evidência estão

relacionadas às condições de trabalho (KLEIN; LONG, 2013; TROUGAKOS et al., 2014), autoeficácia (SKAALVIK; SKAALVIK, 2014), as implicações da tecnologia (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2013), o que motiva as pessoas a desejarem mais autonomia (LANGFRED, 2013), os impactos da autonomia e das tarefas incertas no desempenho da equipe (CORDERY et al., 2010) e autonomia profissional e satisfação no trabalho (ILIOPOULOU; WHITE, 2010).

Na maioria dessas publicações sobre liderança e autonomia predomina uma abordagem quantitativa que se detém em mensuração de traços, comportamentos, necessidades e validação de escalas.

No século XXI, a autonomia assume um lugar de proeminência e de apogeu nas NFOT. É requisito imprescindível no trabalho e manancial essencial da relação entre o líder e o liderado. Porém, nessa literatura recente delineada nos parágrafos anteriores sobre liderança, autonomia e as NFOT não foram identificadas investigações sobre como o líder e o liderado experienciam ou vivenciam a autonomia, e conduzem suas relações no contexto das NFOT, particularmente em empresas de TI. Além disto, uma lacuna de problematização é identificar se em duas empresas de TI com ambientes considerados flexíveis, existem espaços para uma maior amplitude da autonomia como aponta a literatura, ou se a burocracia aparece em maior extensão. Ressalta-se ainda que o aumento da autonomia pode apresentar um aspecto positivo na evolução das condições de trabalho, mas por outro lado, evidencia-se também um aumento das exigências sobre qualificações, competências, responsabilidades, controles e procedimentos. Então, o fenômeno da autonomia no trabalho precisa ser avaliado em função do contexto histórico-social como é o caso das NFOT, do contexto econômico referente às empresas de TI e do contexto organizacional relacionado à atuação dos participantes envolvidos (líder e liderado). Esses aspectos são uma oportunidade de pesquisa e problematização.

Atualmente, existe um interesse público pelos temas da autonomia, da liderança e da tecnologia referente ao trabalho, veiculado pela mídia. A autonomia vem despontando em capas de revistas, abordando sobre o desenvolvimento profissional e da própria carreira, tratando de questões sobre independência e dependência, liberdade e tomada de decisão (MARINO; OHL, 2013). No tema da liderança se aborda sobre o fim da hierarquia (TOZZI, 2014) e a nova hierarquia (SENDIN, 2014), alertando sobre a mudança no modo de trabalhar. No tema da tecnologia se enfatiza que existe uma escravidão tecnológica no cotidiano, gerando problemas psicológicos, tais como ansiedades e distrações (MARINO; NEVES; ROSSI, 2013) e que a inteligência artificial exterminará a carreira, o emprego e o salário

(RESCHKE, 2014). Em livro não científico se trata sobre a autonomia moral e intelectual do líder para o exercício da educação (JUBRAM, 2012). E em palestras sobre liderança se explana que a autonomia permite o reforço da cooperação no trabalho coletivo, enriquece as atividades, melhora o envolvimento dos trabalhadores e promove a produtividade. Em anúncios de vendas de produtos tecnológicos se veiculam mensagens, tais como "flexibilidade e autonomia para seus projetos" (CLOUD SERVER PRO, 2014), propondo uma autonomia 'total' nas suas atividades. Enfim, o jargão linguístico midiático enfatiza fortemente a autonomia, a liderança, a flexibilidade e as mudanças nas formas de trabalho.

Diante das reflexões esboçadas, surgiu o interesse em investigar como se estrutura a autonomia dos funcionários na relação estabelecida com o líder nas NFOT, em empresas de TI em Pernambuco. A escolha desse *corpus* se caracteriza pelo fato de que as empresas de TI são indicadas como exemplos de NFOT, por possuir ambientes de trabalho considerados mais flexíveis. A investigação possui como objeto de estudo líderes intermediários (supervisores, coordenadores, encarregados) e os seus liderados. A estratégia de pesquisa é qualitativa. Optou-se por um estudo de comparação de duas empresas genuinamente pernambucanas, pertencentes ao segmento de TI, identificado como um setor estratégico de desenvolvimento para o Brasil e para Pernambuco, visando entender como se expressa e atua a liderança formal em ambientes de gestão com potencial para práticas consideradas flexíveis e com possibilidades relacionais do exercício da autonomia pelos liderados (ABARESHI; MARTIN; MOLLA, 2011; GUNIA, 2002; DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Na presente tese, a liderança é entendida como um processo de construção social, onde as relações entre os participantes originam múltiplas realidades culturais e locais (HOSKING, 2006). A autonomia é percebida como um espaço de decisão e intervenção nos processos de organização do trabalho, e abrange três aspectos: 1. Possibilidade de autocontrole e autoavaliação; 2. Participação na organização e no funcionamento da empresa; 3. Oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral (KOVÁCS, 2006, p. 41 e 42). Portanto, a autonomia no trabalho perpassa as características da personalidade do indivíduo, suas competências e a dinâmica da relação do líder com o liderado. As NFOT, por sua vez, são compreendidas como novos arranjos da burocracia nas organizações, incorporando elementos de flexibilidade, inovação, hierarquia mais plana, horizontalização da estrutura, centralidade das competências, trabalho em equipe, autonomia na realização do trabalho, confiança nas relações laborais e envolvimento, e participação dos profissionais (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; KOVÁCS, 2006). Ressalta-se que pretende-se averiguar a liderança e a autonomia dos liderados nas

novas formas de organização do trabalho como elementos discursivos, enfatizando a percepção dos teóricos sobre a autonomia nos movimentos organizacionais.

O percurso da investigação focalizou o seguinte objetivo geral que contemplou a pergunta de pesquisa exibida abaixo: compreender como se estrutura a relação entre o líder e o liderado, articulando-se o desenvolvimento da autonomia nas NFOT em empresas de TI.

Os objetivos específicos da pesquisa orientam a elaboração do trabalho e foram organizados e ordenados conforme as questões norteadoras: 1. Entender a vivência do líder e do liderado no desenvolvimento da autonomia nas NFOT em empresas de TI. 2. Analisar a relação líder e do liderado no desenvolvimento da autonomia nas NFOT em empresas de TI. 3. Identificar as características mais relevantes para o exercício da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de TI. 3. Estabelecer referenciais teóricos e empíricos sobre a questão da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de TI. 4. Contribuir com esses referenciais para o entendimento de processos de autonomia nas empresas, além de auxiliar na reflexão dos profissionais sobre sua situação no trabalho.

Diante do exposto, a investigação está direcionada pela seguinte pergunta de pesquisa e questões norteadoras que serão esboçadas abaixo.

1.1 Pergunta de pesquisa

A presente tese se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como se estrutura a autonomia dos funcionários na relação estabelecida com seus líderes em novas formas de organização do trabalho (NFOT), especificamente em duas empresas de TI em Pernambuco?

1.1.1 Questões norteadoras

Para responder a pergunta de pesquisa elaboraram-se as seguintes questões norteadoras da investigação:

1. Como os líderes e os liderados experienciam o desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?
2. Como os líderes e os liderados conduzem suas relações em processos de desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?

3. Como se processa a dinâmica da relação entre o líder e o liderado em práticas de autonomia no trabalho em empresas de TI?
4. Como se apresenta a convergência e/ou divergência entre liderança, estrutura organizacional e autonomia dos liderados empiricamente?
5. Quais fatores contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento da autonomia dos liderados nas NFOT em empresas de TI?

1.2 Justificativa da escolha do tema

Esta pesquisa se justifica social e academicamente. Uma análise de uma pesquisa realizada pela *Fondation europeenne pour l'amélioration des conditions de vie et de travail*, tomando como base a *Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques* (DARES), orgão do ministério da França, aponta um aumento da autonomia dos trabalhadores em todos os países europeus. Em 1987, cerca de 60% dos trabalhadores escolhiam os seus métodos de trabalho. Entre 1990 a 1995, a porcentagem aumentou para 70%, permanecendo estável até o ano 2000, mas tendendo a um crescimento em todos os países europeus (PAUGAM, 2000). Esta tendência é explicada devido a uma maior qualificação dos trabalhadores, ao desenvolvimento de novas tecnologias e políticas de recursos humanos (LOUCHE, 2012).

Em 2005, os indicadores de autonomia apresentam pequenas variações (DARES, 2011). Porém, a autonomia continua sendo um fator primordial que acompanha as mudanças no trabalho, uma vez que a complexidade das tarefas e os imprevistos cotidianos na execução delas exigem ações mais elaboradas dos trabalhadores (ZARIFIAN, 2001, 2003, 2011). Enfatiza-se que a autonomia no trabalho, em vivências cotidianas, se refere à flexibilidade de horário, liberdade para decidir quando sair de licença, liberdade nos momentos de intervalos, influência sobre a ordem das tarefas, influência sobre os métodos de trabalho e influência sobre o ritmo de trabalho. Os três últimos são avaliados em relação aos processos automáticos, máquinas, colegas de trabalho, normas, chefias e pessoas fora da organização (DARES, 2011).

Considerando essas primícias, para que ocorra a flexibilidade da gestão, faz-se necessário considerar aspectos intrínsecos na organização do trabalho. O conteúdo do trabalho e o grau de autonomia dos trabalhadores envolvem questões, tais como tipo de organização, divisão do trabalho e situações concretas de trabalho advindas da formação e qualificação

profissionais requeridas, o grau de estabilidade no emprego, além dos contextos sócio-históricos, institucionais, culturais e a natureza das relações laborais (KOVÁCS, 2006) vivenciadas pelo líder e pelo liderado. Este último aspecto deve ser analisado detalhadamente para que se estabeleçam práticas organizacionais que visem boas condições de trabalho, saúde psicológica e valorização do indivíduo em qualquer grupo sócio-profissional. Desse modo, discutir sobre liderança e autonomia é abrir espaço para contribuir com uma relação dialógica com os envolvidos, de cooperação, de confiança e de responsabilidade para o desenvolvimento pessoal, grupal e organizacional, principalmente nas NFOT.

Além disto, as NFOT contemplam às inovações tecnológicas que se ampliam e se multiplicam no mercado socioeconômico. As empresas de TI prestam serviços à sociedade para abranger diversas conectividades, construir equipamentos sofisticados e criar múltiplas aplicações tecnológicas, com o objetivo de trazer variadas possibilidades e oportunidades à vida pessoal e profissional das pessoas. Desta forma, as empresas de TI são exemplares modelos das NFOT por absorver práticas de alta *performance* compostas por atividades de resolução de problemas e alta aprendizagem, flexibilidade e autonomia no trabalho, especialização nas tarefas, trabalho em equipe e controle de qualidade na elaboração de produtos e serviços.

Economicamente, o mercado de tecnologia movimenta mundialmente US$ 1,4 trilhão, onde o Brasil ocupa 1,7%. Em 2012, o setor de TI abarcou 5,2% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro que movimentou US$ 123 bilhões, obtendo um crescimento de 10,8%, em comparação com 2011, significando o dobro do aumento médio mundial de 5,9%. Diante destes dados, ainda em 2012, o Brasil foi considerado o sétimo maior mercado de TI no mundo e o quarto em Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). O setor emprega hoje 1,3 milhões de profissionais e precisará até 2020 de mais 750 mil novos profissionais para aumentar o PIB do país em 6,5%, segundo a Associação Brasileira de Empresas de Tecnologia da Infomação e Comunicação (BRASSCOM) (ANUÁRIO BRASSCOM, 2013-2014).

Em 2013, o setor de TIC contribuiu significativamente para a economia brasileira. O Brasil cresceu 2,3% em relação a 2012 (1%), no total de R$ 4,84 trilhões que representa o total de riquezas produzidas pelo país, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), onde 2% se referem aos serviços de TIC, tais como telefonia celular e provedores de internet que cresceram acima da média. Atualmente, o setor representa quase 70% do PIB bruto do país (IBGE, 2014).

O governo federal brasileiro iniciou também em 2013, um investimento de R$ 500 milhões até 2025 em desenvolvimento de projetos de incentivo à indústria de software e serviços distribuídos nos 40 polos tecnológicos do país, entre eles está o Porto Digital de Pernambuco. Este é um Arranjo Produtivo Local (APL), aglomerando 191 empresas: 147 empresas de TIC, 16 incubadas, 15 de economia criativa e 13 de serviços associados que faturam desde 2010, em torno de R$ 900,00 milhões por ano e empregam cerca de 6.000 mil funcionários (DATAMÉTRICA, 2014). No presente, o Porto Digital informa que comporta 200 empresas que empregam 6,5 mil pessoas e faturam cerca de R$ 700 milhões com previsão de R$ 1 bilhão para 2014 (PORTO DIGITAL, 2014).

Em termos de relevância econômica, Pernambuco figura entre os oitos mercados brasileiros (Bahia, Distrito Federal, Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo) estratégicos para desenvolvimento do setor de TI em razão da sua geração de renda e de emprego. O PIB de Pernambuco, no acumulado do ano de 2013, cresceu 3,5%, superando os índices nacionais de 2,3%, onde o setor de serviços da informação, acompanhado do comércio e do transporte, cresceu 2,7% no quarto semestre (CONDEPE/FIDEM, 2014). Os investimentos no setor de TI objetivam aumentar o faturamento, a produtividade e o emprego em Pernambuco e no Brasil. O crescimento do mercado de tecnologia visa também o aumento da eficiência e estruturas administrativas mais eficazes, tanto na indústria quanto no comércio (ANUÁRIO BRASSCOM, 2013-2014).

Como justificativa social, esse cenário de investimentos requer outras demandas, além das responsabilidades tradicionais tanto do líder quanto do liderado, não só em termos técnicos, mas também na forma de gestão, condições e organização do trabalho. Como foi observado o setor de TI apresenta forte representatividade econômica e social, combinação de conteúdos técnicos e de gestão, ajustamentos de esforços do governo federal e estadual, aliadas às discussões empresariais e acadêmicas. Nestas últimas, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) tem papel preponderante na formação de nível superior em TI.

Como justificativa acadêmica, partindo da literatura revisitada sobre liderança surgiu o interesse em estabelecer diálogos de compreensão sobre a questão da autonomia nas NFOT. Nos estudos organizacionais existe uma necessidade de se identificar as tendências sutis, históricas e sociais (por exemplo, o avanço tecnológico), nas quais o líder atua no seu cotidiano (WESTERN, 2008) que pode facilitar ou não facilitar uma maior autonomia dos liderados.

A liderança e a autonomia são questões que perpassam a organização e deixam em evidência os aspectos relacionais de mediação e negociação para estabelecer um clima

satisfatório no ambiente de trabalho. De um lado está o líder assumindo seu caráter de mediador entre as necessidades dos liderados e as necessidades da organização, e de outro se encontram os liderados em busca de maior autonomia na execução das tarefas. Essa mediação gera as contradições (PAGÈS et al., 2008) que produzem um campo de forças (PERRENOUD, 2000) no ambiente de trabalho em constante negociação com as relações de poder, controle e dominação. Entender o que se processa neste campo de forças e a dinâmica relacional é a intenção central da presente pesquisa.

Contemporaneamente, o estudo da liderança se direciona para a distribuição do poder (liderança distribuída), as relações (liderança relacional) e o enfoque de que as realidades podem ser recriadas, considerando os contextos locais-históricos-culturais (liderança como processo de construção social). Essas abordagens podem trazer novas metodologias e novos olhares explicativos, principalmente na dimensão do processo de construção social, pertencente ao paradigma construcionista, que possibilita a abertura para um maior exercício da autonomia no trabalho.

A liderança é um tema central da literatura americana. E a grande maioria das pesquisas sobre liderança é realizada tradicionalmente pela pesquisa quantitativa (FERNANDES; VAZ, 2010) e se concentram na alta direção e na gerência (SANTOS et al., 2013). A pesquisa qualitativa ainda exerce pouca influência nas ciências sociais por gerar considerável discussão sobre a validade dos resultados.

Uma lacuna para futuras pesquisas qualitativas sobre liderança refere-se à relativa escassez de pesquisas envolvendo líderes de nível hierárquico básico e intermediário, tais como supervisores, coordenadores, encarregados, gerentes de nível médio, objeto de estudo da presente tese. Portanto, a pesquisa qualitativa como método de investigação pode levantar questões que não estão visíveis pela pesquisa quantitativa.

Investigando outras produções acadêmicas sobre liderança e autonomia, observou-se que a literatura francesa adota em maior extensão uma abordagem sociológica. A autonomia no trabalho é um tema de discussão crítica e a liderança é estudada como um processo grupal ou como um eixo de reprodução da estrutura dominante (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011; CASTORIADIS, 2007; CHATZIS, 1999; DEJOURS, 2006, 2007; ENRIQUEZ, 2006; EVERAERE, 1999a; 1999b; 2008; PAGÈS et al., 2008; PERRENOUD, 2000; ROUSSEAU; AUBÉ; MORIN, 2006; TERSSAC, 1999, 2012; VELTZ, 1999). Esta literatura destaca os efeitos da dominação e submissão, as condições de trabalho e a saúde no trabalho.

A literatura brasileira adota uma crítica expressiva em relação ao tema da autonomia, relacionando-a com a estrutura burocrática e seus autores são de gestão e sociólogos

(DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PRESTES MOTTA, 1981; RAMOS, 1989; ROSENFIELD, 2004, 2010, 2011; SERVA, 1997a; SERVA, 1997b).

No Brasil, uma pesquisa realizada por Santos et al. (2013) referente à produção científica sobre liderança de 2007 a 2012, totalizou 64 trabalhos apresentados nos 10 eventos promovidos pela Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). O ano de 2009 obteve a maior produção com 19 artigos, tornando-se escassa nos anos posteriores. Em 2012 registra-se apenas 05 trabalhos sobre liderança: 03 no Encontro Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD), 01 no Encontro Nacional de Administração Pública e Governança (EnAPG) e 01 no Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho (EnGRP) (SANTOS et al., 2013).

O EnANPAD possui uma divisão acadêmica com o tema da liderança e em 2013 apenas 04 trabalhos foram apresentados, com os seguintes temas: produção científica sobre liderança; comportamento e identidade do líder em relação à ética; liderança e narcisismo; liderança nas educativas religiosas. Evidencia-se que o método quali-quanti predominou na maioria dos artigos brasileiros e percebe-se que nos 64 artigos de 2007 a 2012 (SANTOS et al., 2013), e em 2013 não se apresenta o tema da liderança enfatizando a autonomia e as novas formas de organização do trabalho. Pode-se inferir que a associação dos temas liderança, autonomia e NFOT ainda é muito recente, uma vez que a maioria das publicações internacionais surge em 2013 com abordagens quantitativas como foi apontada na introdução desta tese. Além disto, a autonomia foi estudada anteriormente como dimensão da satisfação no trabalho, associada ao desenho dos cargos, no movimento de relações humanas (1930 a 1950), sem enfatizar o tema da liderança. E as publicações sobre as NFOT se concentram na discussão sobre a remodelagem burocrática.

Acredita-se que o tema desta tese - liderança e autonomia nas NFOT em empresas de TI em Pernambuco - apresenta uma contribuição conceitual para os estudos organizacionais. Ele articula o trabalho ao mundo dos valores, combinando o individual com o coletivo, o operacional e a gestão, a independência-dependência e a dominação-submissão. A autonomia pertence ao campo dos valores, não significa liberdade absoluta, porque ela se insere numa "coletividade de valores", o que torna a autonomia de alguma maneira ligada às regras identificada como heteronomia (ROSENFIELD, 2011, p. 03 e 04). O binômio autonomia-heteronomia é revestido pela rigidez da burocracia e pela flexibilidade da pós-burocracia ou neoburocracia conforme o contexto onde se apresenta.

As NFOT estão interligadas com os processos de autonomia e de compartilhamento do poder que consequentemente revelam o surgimento de outras formas de posicionamento,

comportamento, competências e ação no local de trabalho na relação do líder com os liderados e na formação das equipes. A autonomia tornou-se uma necessidade do próprio contexto social e requer o desenvolvimento de diversificadas competências, responsabilidades e iniciativas do indivíduo. Diante disto, o mundo do trabalho apresenta a autonomia em seu cerne, tornando-a como "meta e como elemento a ser gerido, em vez de suprimido" (ROSENFIELD, 2011, p. 02). A autonomia é uma fonte de desenvolvimento, uma necessidade de autorrealização do indivíduo, uma prioridade para a produtividade, uma urgência organizacional e uma exigência de todos, para todos.

Esta tese investiga como se apresenta a autonomia dos funcionários na relação estabelecida com o líder nas NFOT em empresas de TI em Pernambuco. Ela valoriza uma tendência do contexto atual, discutindo a difusão de outras formas de gestão e arranjos burocráticos de diversos significados. Espera-se que os seus resultados tenham uma amplitude social que contribuam para melhorias nas condições de trabalho, na organização do trabalho, na saúde no trabalho e no desenvolvimento econômico de Pernambuco e do Brasil. E que possa haver uma revisão organizacional das práticas de liderança, em que possibilite a expressão da autonomia, reduzindo desta forma, dificuldades e obstáculos nas relações profissionais em empresas de tecnologia da informação.

Em conclusão, finaliza-se a justificativa da pesquisa na convicção de que sua contribuição para a academia internacional e nacional possa desmistificar paradigmas ou confirmá-los, bem como direcionar para novos pressupostos organizacionais baseados no entendimento do fenômeno da liderança e da autonomia nas NFOT.

1.3 Delimitação do objeto de estudo e estrutura da tese

Para delimitação do objeto de estudo, esclarece-se que a pesquisa objetiva compreender como se apresenta a autonomia dos funcionários na relação estabelecida com o líder nas NFOT, especificamente em TI, no estado de Pernambuco. A pesquisa explora como os líderes e os liderados experienciam ou não experienciam a autonomia no trabalho e o que ocorre no processo relacional.

A escolha metodológica é qualitativa, está associada aos objetivos definidos, à pergunta de pesquisa e às questões norteadoras, e não apresenta objetivos a serem testados, hipóteses de validação ou modelos pré-existentes. O seu caráter é de compreensão e de exploração dos fenômenos analisados.

A tese está estruturada em cinco capítulos. O primeiro capítulo contemplou a introdução composta pela pergunta de pesquisa, as questões norteadoras e a justificativa da escolha do tema, os quais foram anteriormente discutidos.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico da pesquisa e contempla três seções: a organização e o trabalho: novas formas ou velhas formas de gestão? Discute o controle, as novas formas organizacionais e de trabalho e sua relação com a autonomia, finalizando com o dilema inevitável entre autonomia e heteronomia. A segunda seção apresenta as abordagens contemporâneas da liderança, definindo o marco histórico da perspectiva de distribuição de poder, a relacional, a de construção social e a liderança e autonomia como fortes dispositivos da organização. A terceira aborda a autonomia no trabalho, exibindo os diversos conceitos filosóficos e organizacionais, e as possibilidades de gestão. E por último as construções analíticas entre os temas: liderança, autonomia e novas formas de organização do trabalho.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa, os critérios de seleção dos casos, a caracterização dos casos e dos sujeitos, coleta dos dados, análise crítica do discurso, qualidade da pesquisa e considerações éticas.

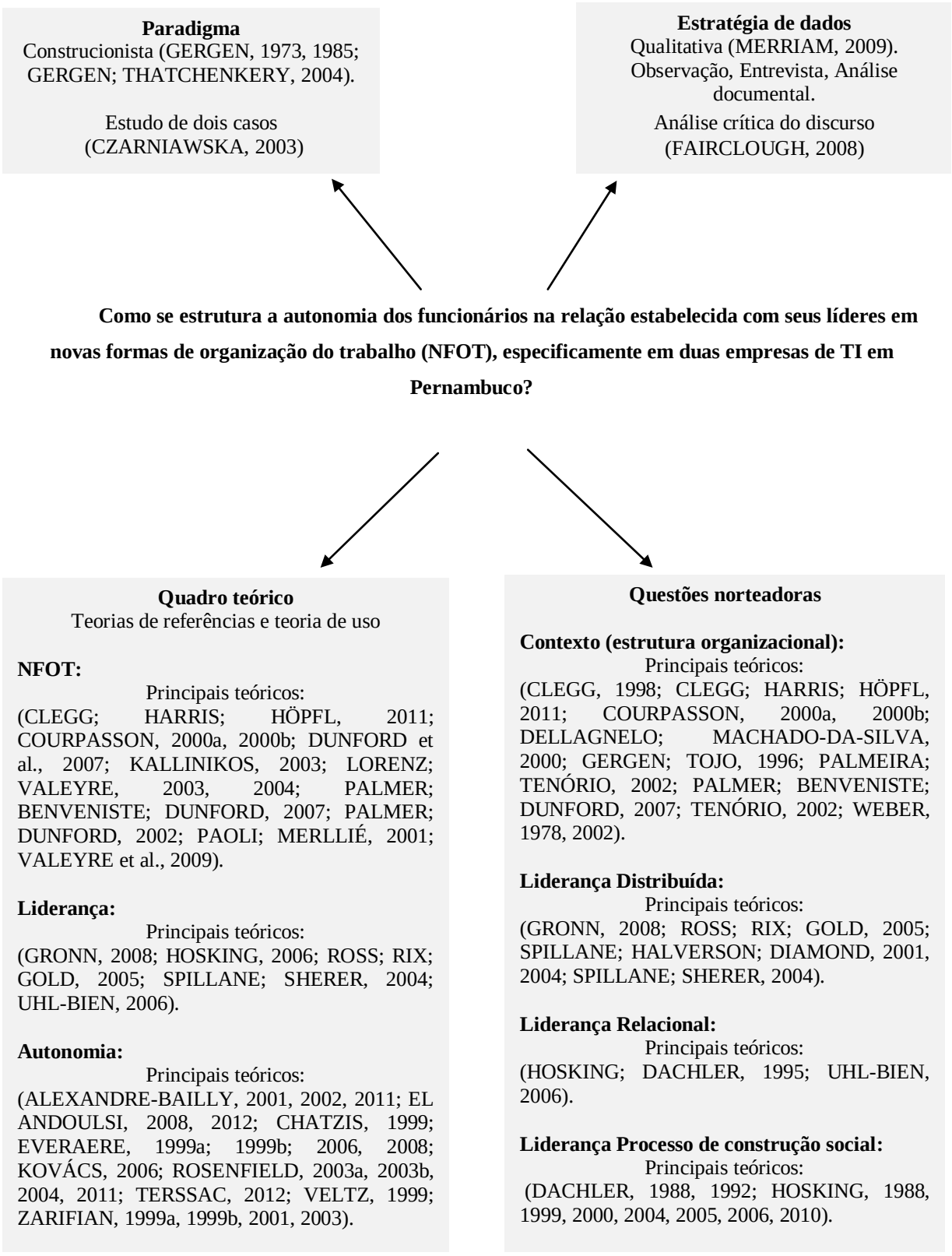
O quarto capítulo contempla a análises dos dados, o tratamento dos mesmos e a discussão dos resultados.

O quinto capítulo aborda as considerações finais, conclusões, limitações sugestões para futuros estudos e contribuições da pesquisa.

Em seguida se apresentam as referências bibliográficas, os apêndices e os anexos que finalizam o trabalho.

Para visualização da estrutura da tese, segue um esquema de apresentação na figura1.

Figura 1: Esquema da tese



Fonte: Elaborado pela autora (2014).

2 Referencial teórico

Neste capítulo serão apresentados os principais temas que compõem a pergunta de pesquisa e as questões norteadoras.

O referencial teórico contempla três seções que serão apresentadas de forma ordenada com o objetivo de dar suporte à construção argumentativa sobre os temas estudados.

A primeira seção (2.1) aborda a organização e o trabalho, fazendo um contraponto entre as novas formas e as velhas formas de gestão. Ela divide-se em duas subseções: o trabalho e as diversas evidências de controle, as NFOT abordando o surgimento das NFOs, sua relação com a autonomia e o dilema entre autonomia e heteronomia.

A segunda seção (2.2) apresenta o tema da liderança com suas abordagens contemporâneas, definindo o marco histórico. Ela apresenta quatro subseções: liderança distribuída, relacional, processo de construção social e liderança e autonomia como dínamo organizacional.

A terceira seção (2.3) aborda o tema da autonomia, apresentando os diversos conceitos e possibilidades de gestão. Ela divide-se em três subseções: origem, história e evolução conceitual iniciando do coletivo para o individualismo; a visão de autonomia nos estudos organizacionais que congrega os movimentos epistemológicos direcionados para a abordagem instrumental, finalizando com a abordagem crítica.

A quarta e última seção (2.4) aborda a construção analítica entre os temas: novas formas de organização do trabalho, liderança e autonomia, e o discurso na prática social sobre ideologia e hegemonia.

2.1 A organização e o trabalho: novas ou velhas formas de gestão?

A crença de que a flexibilidade no trabalho, a hierarquia horizontalizada e a distribuição do poder poderiam facilitar comportamentos produtivos de alta *performance* implicou em uma revisão sobre a estrutura organizacional. Especificamente, a partir de 1970, por pressões competitivas, a revisão alavancou a ideia de estabelecer mudanças nas formas de gestão e em suas práticas de organização do trabalho. A revisão contemplou um conjunto de análises, objetivos, filosofia da organização, desenho da estrutura, natureza das relações

hierárquicas, mecanismos de decisão e de controle, entre outros aspectos. O mercado exigiu um processo flexível de concepção e gerência dos recursos tecnológicos, humanos, produtivos de bens ou serviços disponíveis na organização.

Numa visão mais crítica, a revisão da gestão ainda determina e reproduz as relações de poder e as relações entre capital e trabalho com base na racionalidade instrumental. A natureza desta racionalidade sempre visa o aumento da produtividade e da eficiência por meio de controles burocráticos orientados para a fragmentação e a padronização das atividades. As "velhas" formas identificadas como burocráticas se direcionaram para a estabilidade, o estático e a rigidez organizacional, enquanto que as "novas" formas designadas como pós-burocráticas se dirigiram para a flexibilidade e a inovação. O "novo" (*new*) se definiu como a mudança de uma forma de gestão para outra. A mudança se traduz pela maneira como se vivenciam as ocorrências, pela interação com o contexto e pelas condições relacionadas às essas transformações (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). As velhas práticas contemplam a centralização e a formalização, e as novas práticas abarcam grupos de trabalho flexíveis e redes colaborativas (DUNFORD et al., 2007).

Entretanto, a racionalidade instrumental (*Zweckrationalitat*) é determinada por uma ação baseada na expectativa de resultados ou fins calculados (WEBER, 2004a), ponderados e perseguidos racionalmente, centrados unicamente no mercado e no alcance dos objetivos e interesses econômicos (RAMOS, 1989). Ela busca a maximização dos recursos por meio da eficiência e eficácia máximas, sem questionamento ético, no tratamento de recursos disponíveis, quer sejam humanos, materiais, financeiros, técnicos, energéticos, ou ainda, de tempo. Os resultados abarcam o alcance, em si mesmo, de padrões, níveis, estágios, situações, que são considerados como vitoriosos face aos processos competitivos numa sociedade capitalista. Existe uma *performance* individual elevada na realização de atividades, centradas na utilidade direcionada para o retorno econômico dos êxitos e dos resultados esperados (SERVA, 1997a).

Portanto, a racionalidade instrumental, centro da burocracia, é uma questão básica que envolve o sistema social, e tornou-se um valor legitimado nas organizações. Este valor se ancorou na noção de que a organização chamada de moderna transforma-se em ferramenta ou instrumento de autorização e realização de objetivos coletivos, utilizando o desenho e o gerenciamento de estruturas direcionadas à administração e manipulação de comportamentos organizacionais (REED, 2006).

Na racionalidade instrumental existe uma análise racional das possibilidades disponíveis do indivíduo, baseando-se em conhecimento qualificado e orientado pelo aparato

legal das organizações. A sociedade moderna caracterizou o indivíduo como matéria prima, tranformando-o em membro bem comportado e produtivo, com poucas condições de interferir nos planos de longo prazo das classes dominantes (REED, 2006). Esse contexto levou ao entendimento de que os seres humanos poderiam ser organizados e institucionalizados (SIMON, 1957, 1965), do mesmo modo que problemas sociais, políticos e morais seriam susceptíveis às soluções técnicas e instrumentais (REED, 2006).

Desta forma, a racionalidade instrumental sedimenta a organização como estrutura burocrática para melhor representar o poder sobre os processos e as pessoas. A burocracia destinada à racionalização da atividade humana (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010) se apoia em divisão parcelar do trabalho, controle mecanicista vertical e centralização do poder. O exercício da liderança apresenta uma lógica singular de hierarquias, separação clara de limites e ponto de vista individualista focado muitas vezes em interesses pessoais. O poder é uma forma de afirmar que a burocracia é racional e legitimamente organizada para produzir ações diretas de dominação e de controle, e por isso se torna indestrutível (WEBER, 2013).

A estrutura burocrática organizacional prevaleceu rigidamente até o final do século XX. Nas décadas de 1980 e de 1990, as concepções estáticas e engessadas, e a própria hierarquia entraram em relativo declínio devido às transformações sociais, aos fatores contingenciais que exigiram adequação da organização ao novo ambiente econômico-social e às novas demandas na organização do trabalho (ZANELLI; BASTOS, 2004). Também o fato de que o homem não era totalmente controlável, manipulável e previsível gerou um grau de incerteza sobre o comportamento humano dotado de motivação e afetividade, então o controle burocrático como forma de regulação social se confrontou com os limites de suas próprias regras (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Nesse contexto surgiu a necessidade de estabelecer novas formas de gestão dotadas do intercâmbio contínuo, da reflexão contínua e da inovação que fundamentaram as organizações chamadas pós-modernas. Estas organizações apresentam características orgânicas, adaptáveis, soltas e flexíveis. Elas exibem estrutura gerencial funcionalmente eclética e participativa horizontalmente; possuem divisão do trabalho flexível, informal e adota a participação das equipes de trabalho na sua prática cotidiana. Os liderados são menos controlados de forma autoritária, são formados grupos e coletividades autogerenciáveis. As concepções sobre organização e liderança são baseadas em desempenho participativo, tomadas de decisão interativa, criação de uma realidade de recursos multiculturais (GERGEN; TOJO, 1996).

Em contrapartida, a organização rotulada como pós-moderna pode não representar um declínio ou ruptura com a burocracia. É fato que o mercado competitivo e turbulento forçou as empresas a criarem novas formas e práticas de racionalização (CLEGG, 1998, KOVÁCS, 2006) sofisticadas, flexíveis e sutis que visaram uma forma de adaptação às mudanças (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PALMEIRA; TENÓRIO, 2002; TENÓRIO, 2002). Essa nova racionalização foi chamada de "racionalização flexível" referente à flexibilização das formas de organização das estruturas produtivas, às modalidades de organização, às relações de trabalho e às competências dos recursos humanos em oferecer às empresas capacidade de adaptação à nova conjuntura econômica-social permeada pelas novas tecnologias que modelam as relações sociais, econômicas e políticas (KOVÁCS, 2006). É uma racionalização orientada para a eficiência de forma flexível, exaltando a subjetividade, a liberdade, a responsabilidade, a criatividade e a autonomia do indivíduo. Ela centra-se no fator humano e no desenvolvimento de arquiteturas específicas conforme a valorização das competências para a mobilização dos recursos e das potencialidades ao serviço das organizações.

A flexibilização implica em mudanças nas práticas de organização do trabalho em quatro aspectos básicos que evidenciam seus efeitos perversos. 1. A flexibilidade temporal, onde o trabalho pode ser realizado em horários específicos conforme a necessidade do trabalhador e do empregador. 2. A flexibilidade dos contratos significando acordos salariais negociáveis por vias não convencionais. 3. A flexibilidade da localização, em que o trabalho pode ser executado em qualquer lugar conforme a conveniência para o trabalhador e para o empregador. 4. A flexibilidade das tarefas enfatizando a polivalência dos trabalhadores em serem competentes na execução das atividades de acordo com as necessidades laborais (EVERAERE, 1999b). Geralmente, essas práticas ocasionam baixos salários, insegurança no trabalho, ambientes precários, intensidade do ritmo de trabalho e perda dos benefícios sociais (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; EVERAERE, 1999b; LAGOS, 1994). A precária qualificação do trabalhador e as exigências de competências sedimentam a discriminação e a exclusão social, porque as ofertas de emprego são poucas, existem muito mais 'perdedores' (trabalhadores disponíveis no mercado) do que 'ganhadores' (assalariados).

Então, a burocracia não declinou, apenas assumiu um novo pretexto com o disfarce da flexibilidade, dominada por uma elite que utiliza as estruturas para avançar o seu próprio poder. A aparente diminuição dos controles não se testemunha como um fim da burocracia, mas caracteriza-se como a emergência de diferenciadas formas e dimensões de burocracia

com o discurso do antiburocrático (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a).

Nessa visão, as novas formas de gestão destacam-se como uma mudança evolucionária da burocracia por exibir recombinações da racionalidade instrumental por meio de ações organizacionais calculadas anteriormente que foram bem sucedidas. O processo evolucionário burocrático (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007) revestiu-se das novas formas que encapsularam principalmente, a flexibilidade e a inovação, e exibiram a organização como uma entidade bipolar e dualística caracterizada pela estabilidade e mudança, ordem e desordem, previsibilidade e imprevisibilidade, progressão e regressão, velho e novo (PETTIGREW; FENTON, 2000) que combina práticas tradicionais de hierarquia com outras práticas brandas, permeáveis de mercado (GRAETZ; SMITH, 2006).

A reformada burocracia incorporou os elementos de redes, empreendedorismo, ambiente virutal e o envolvimento da comunidade e outros modismos de gestão e políticas públicas. Esses elementos são formas híbridas de transmitir outros modos de controle, um conjunto complexo e diferenciado de possibilidades chamadas pós-burocráticas ou neoburocráticas que continuam com um centro burocrático e algumas mudanças para adaptação às novas demandas de mercado. A neoburocracia apresenta-se acompanhada da aparente neutralidade da racionalidade instrumental, tenta não contestar temas como mercado x hierarquia, centralização x descentralização, público x privado (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011) e gera outros problemas imprevisíveis decorrentes do controle variável ou do mecanismo de adaptação. A burocracia, na realidade, tornou-se resiliente (DIMAGGIO, 2001), combinou elementos para evitar o colapso, resistindo às pressões e tensões de situações adversas com a vontade de vencer e de crescer.

Então, o processo evolutivo da burocracia culminou com sua plena terceirização em face dos eventos tecnológicos. Ela não necessita de uma estrutura formal concreta, não é mais assumida pelas organizações, mas por todos os indivíduos. O discurso antiburocrático levou ao envolvimento de todos na administração. Somos burocratas de nós mesmos publicamente, autoadministrados pela tecnologia e pelas redes sociais. Poucas regras, poucos regulamentos e poucos procedimentos, buscando sempre o alto desempenho, a eficiência no que se faz e a autonomia. Não existem limites entre o mundo da vida, o mundo do trabalho e o mundo dos sistemas. As rotinas diárias dos indivíduos tornaram-se um espaço de automonitorização, de manutenção burocrática que gera um sentimento difuso de culpa (SPICER, 2011) no confronto com as exigências do trabalho.

Diante da evolução burocrática, o trabalho sofreu alterações em sua essência que anunciaram uma possível perda da sua centralidade. O trabalho assalariado tornou-se um fator de produção, de riqueza e um meio de garantir a sobrevivência (MÉDA, 1995), não contempla mais em si os atributos de uma dimensão social que se refere à inserção na sociedade e à contribuição para a sociedade (MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007). A constante ação da sociedade capitalista por meio das diversas tecnologias de produção, fragmentação da ideia de coletivo e crescimento do desemprego levaram a ideia de que existiria o fim da centralidade do trabalho (GORZ, 1987, 1988). A racionalidade instrumental e a racionalização flexível como elementos da burocracia utilizam "o trabalho como meio de atingir um fim que já foi determinado – a riqueza e também a competitividade", o que direciona para um "vazio psíquico" no indivíduo (ROSENFIELD, 2004, p. 216) que vulnerabiliza a sua identidade psicossocial.

Por outro lado, o trabalho como dimensão social é composto pelo valor, objetivo em si mesmo e meio de autorrealização, inserindo-se também em outra racionalidade, chamada de substantiva. O trabalho é reconhecido como componente estruturador e influenciador da organização social que permite a integração do indivíduo e constitui sua identidade (SANTOS; MELO, 2011), envolvendo o equilíbrio psíquico e a subjetividade. A história do homem foi frequentemente traçada por uma racionalidade substantiva. Nesta existe o predomínio da ética, do respeito, da liberdade e da dignidade humana sobre a vida em geral, e também dos costumes e das tradições livres dos condicionamentos do sistema econômico que naturalmente pertencem à socialização (RAMOS, 1989). O trabalho incorpora a racionalidade substantiva como um atributo natural do ser humano e da psique humana que conduz a vida pessoal na busca pela autorrealização. Desta forma, "o trabalho é e continuará central em face da construção da identidade e da saúde, da realização pessoal, da formação das relações entre os homens e mulheres, da evolução da convivência e da cultura" (DEJOURS, 2007, p. 21).

Se o trabalho perde sua centralidade, o indivíduo está predominantemente submisso à conjuntura econômica-social, sem chances de exercer sua capacidade crítica e autônoma. O trabalho está além de uma mera ocupação, ele abarca a formação da identidade do indivíduo, dando sentido de pertencimento a um grupo ou classe social, e como tal, não possibilita o fim da sua centralidade (TOLEDO; HERNANDEZ, 2000). O trabalho é um ato de "criação, de fonte de desenvolvimento, de satisfação e de identidade" que apesar de submetido à racionalidade instrumental "pode constituir um espaço de autodeterminação, de intervenção e de autorrealização" (KOVÁCS, 2006, p. 44).

O trabalho é permeado pela coexistência das velhas e novas formas de gestão organizacional. Ele é uma apropriação do indivíduo e transita entre a racionalidade instrumental, a racionalização flexível e a racionalidade substantiva. As duas racionalidades e a racionalização estão presentes simultaneamente nas práticas organizacionais, não existe uma isolada da outra. O trabalho é composto por motivo utilitário e de incentivos econômicos (racionalidade instrumental), pela flexibilidade e inovação (racionalização flexível) e pela ação direcionada para a autorrealização, autonomia e bem-estar coletivo (racionalidade substantiva) (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012; CAITANO; SERVA, 2012; KOVÁCS, 2006; SERVA, 1996, 1997a, 1997b).

Atualmente, a tridimensionalidade, a ambiguidade e a instabilidade existentes no mundo do trabalho atinge a identidade psicossocial do indivíduo nas relações laborais. A tridimensionalidade (racionalidade instrumental e substantiva, e racionalização flexível), a ambiguidade (submissão ou intervenção) e a instabilidade (condições de trabalho boas ou más) originam o movimento de reorganizar o trabalho *(organizing*) no ambiente organizacional.

Este movimento pode ser uma necessidade de fortalecer a centralidade do trabalho como fator estruturante para a realização profissional e para a integração do indivíduo, como também uma necessidade de sedimentar a manutenção sutil do controle e da precariedade das condições de trabalho. As contradições complexas e multidimensionais entre centralidade e controle absorvem o trabalhador, o trabalho e a organização, e a conscientização dessas contradições parece ser ainda o melhor caminho para entender os aspectos psicossociais presentes na forma de organizar o trabalho.

Conclui-se que as discussões sobre as velhas formas e as novas formas de gestão, envolvendo a organização e o trabalho, trouxeram a possibilidade de entender aspectos da realidade humana que estavam esquecidos e tolhidos pelas estruturas organizacionais rígidas, isto nos leva a um reposicionamento, a um debate sobre o novo organizar (BARCELLOS; DELLAGNELO, 2012, 2013). A questão da autonomia permite estudar as organizações por outros ângulos de visão, considerando não só o aspecto econômico pertencente à racionalidade instrumental e à racionalização flexível, mas também o aspecto psicossocial inerente ao sujeito ao apropriar-se do seu trabalho, centro da racionalidade substantiva.

2.1.1 O trabalho e as diversas evidências de controle

O trabalho é uma atividade básica do homem reprodutora da vida e da sociedade. Ele é matriz de construção do indivíduo, confere a este, um lugar social e apresenta três aspectos: 1. Meio de sobrevivência, gera independência econômica e paga-se as dívidas; 2. Meio de realização, por meio do estímulo ao potencial humano e 3. Situação de sofrimento por abarcar o controle e a submissão (FURTADO, 2012; GOMES, 2012). Estes últimos são evidenciados em dois contextos: na evolução da história social, política e econômica do trabalho, iniciada pelas práticas de escravidão culminando com a revolução industrial; e nas formas de organização do trabalho, desde o movimento de racionalização do trabalho até o século XXI com as possibilidades pós-burocráticas e os sistemas de tecnologia da informação.

A evolução histórica demonstra que o trabalho foi diretamente marcado por uma relação de dominação e controle sob o prisma de escravizador e escravo, senhor e servo, patrão e empregado. Nas civilizações egípcia, grega e romana, o trabalho era dividido em categorias, tais como escrava, livre, dos artesãos e o trabalho rudimentar da ciência.

A ideia de escravidão no trabalho foi constituída para prosperidade e gozo de privilégios justos e necessários, e despontou nas obras de Platão (A república) e Aristóteles (A política), enquanto que a ideia de punição surgiu na obra do poeta grego Hesíodo (O trabalho e os dias). O trabalho também incorporou a ideia de ‘luta constante pela sobrevivência’, lema instituído pela concepção do poder teocrático (CHAUÍ, 2012) que consolidou a propagação de que trabalhar é um ‘ato de sacrifício’ e as ocorrências surgidas na sua prática é ‘pertencente à vontade de Deus’.

Posteriormente, no início da idade média (século V), o trabalho foi dirigido pela tradição, seu sistema de produção era familiar, artesanal e de servidão. A família produzia para si e não para situações comerciais, o *métier* era passado de pai para filho, sem estabelecimento de um sistema de mercado. O sistema era feudal e composto pelos proprietários da terra que se apoiavam no trabalho gratuito dos servos para o cultivo agrícola. A terra era um presente dos reis e foi concebida como uma propriedade sem fins de comercialização até o século XIV (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010).

Ainda na idade média (século XIII), a escassez de trabalhadores ocasionada pela peste negra (1347-1349) que dizimou a população, possibilitou a mobilidade social dos camponeses. O trabalho teve um grande valor atribuído (mais-valia) pela falta de mão-de-obra e as pessoas podiam trocar seus serviços por outros serviços, o que se nomeou de sistema de

trocas. Os camponeses perceberam que podiam trocar grãos excedentes por dinheiro nos mercados locais, o que facilitou a emancipação do domínio dos senhores feudais. Com o dinheiro, grande parte dos camponeses arrendavam as terras e tornaram-se pequenos proprietários independentes, autônomos, ocorrendo desta forma a substituição do trabalho servil pela introdução de relações de mercado, por volta do século XV (HUNT; SHERMAN, 2011; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Entre o século XIV e o século XV, com a ampliação do mercado devido à exploração marítima, ao Renascimento e ao Protestantismo que proclamavam obter o lucro por meio do trabalho, destruindo as ideias de costumes e tradições, o sistema de produção artesanal foi controlado fortemente pelas corporações de ofício surgidas no século XII. Estas corporações eram compostas por mestres, companheiros e aprendizes que dominavam um trabalho especializado (artesão) e produziam para um pequeno mercado estável. A maioria dos artesãos era dono tanto da matéria-prima quanto das ferramentas e empregava duas ou três pessoas (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010; HUBERMAN, 2011; HUNT; SHERMAN, 2011). Os artesãos ainda tinham o controle e a autonomia sobre o seu trabalho e os meios de produção.

No século XVI ao século XVIII, o artesão tem sua produção contratada por corporações nacionais e seu trabalho é realizado em casa, motivo pelo qual é chamado de sistema de produção doméstico. As corporações foram dominadas por artesãos mais ricos que restringiram o ofício às suas famílias, levando a grande massa de trabalhadores à situação de proletários. O artesão é dono das suas ferramentas, porém começa a depender de um intermediário para o fornecimento de matéria-prima e para a venda do produto. O intermediário com o objetivo de aumentar a produção ergue seus próprios edifícios e os assalariados começam a surgir e ocupam o lugar dos artesãos, sendo uma medida precursora do sistema de fábricas (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010; HUBERMAN, 2011; HUNT; SHERMAN, 2011). O controle do artesão sobre o seu trabalho e os meios de produção é limitado pelas mudanças do sistema de mercado.

No século XIX surge o sistema fabril e a produção é realizada na indústria ou fábrica do empregador. O progresso industrial acelerou a transformação dos trabalhadores autônomos em assalariados e estes se tornaram dependentes do sistema fabril. As ferramentas, matérias-primas e comercialização não pertenciam mais aos artesãos e o uso intensivo de maquinário possibilitou a perda da importância das habilidades (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010). O artesão perdeu o controle sobre o processo produtivo do seu trabalho, começou a controlar máquinas, vendendo a sua força de trabalho como mercadoria (PRESTES MOTTA;

VASCONCELOS, 2010; RAMOS, 2009). O trabalho vivo potencializado pelo humano se transformou no trabalho morto autômato das máquinas, onde o vigiar e o corrigir imperfeições foram centrais na cadeia produtiva (PREVITALLI, 2009).

Na idade moderna, a emergência das fábricas criaram as bases do capitalismo industrial apoiado pela revolução industrial (1840-1873). As forças produtivas dos trabalhadores deveriam gerar o lucro em relação ao capital investido por meio da massificação de produtos, então se fazia necessário identificar formas sobre como obter maior eficiência e produtividade do indivíduo para que as indústrias penetrassem em mercados competitivos. Ao se maximinar o ganho individual toda a sociedade seria beneficiada e o mercado era uma mão invisível, uma deidade (CHIA, 2003) que regulava os interesses egoístas dos indivíduos no trabalho em termos econômicos como preconizava Adam Smith (1723-1790) (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010). Então, o mercado e o capital determinaram tudo (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010) e controlaram o trabalho de todos.

No início do século XX ao final do ano de 1930, surge o movimento de racionalização do trabalho que legitimou o controle e a disciplina na organização por meio dos estudos de Taylor (1903), Fayol (1919) e Ford (1923). Taylor preocupou-se com a velocidade de produção, simplificação dos esforços, padronização, diminuição de tempos na execução das tarefas e estabelecimento de normas. Fayol proclamou que eram necessárias uma unidade de comando e uma separação entre tarefas técnicas e tarefas de gestão. E Ford concebeu o trabalho como fonte de riqueza sem permitir que houvesse desperdícios de recursos humanos, materiais e financeiros, e institui a produção em massa para o consumo em massa (ROULEAU, 2010). Nessa ocasião, o controle do trabalho nas organizações se estabelece de forma rígida, autoritária e fiscalizadora por parte da supervisão.

2.1.1.1 O trabalho e o controle organizacional

A racionalização do trabalho consolidou o controle organizacional sobre dois aspectos: o comportamento do indivíduo e a realização do processo associado aos equipamentos, à tecnologia e aos insumos organizacionais. O controle sobre os indivíduos teve como objetivo o monitoramento do desempenho pela supervisão, enquanto que o controle sobre os processos organizacionais visou obter a eficiência e quantificar a produção (OUCHI, 1980).

De uma forma geral, o controle foi percebido como um processo de auxílio organizacional. Ele ajuda “a restringir o comportamento idiossincrático e mantê-lo de acordo

com o plano racional da organização. Compete à função de controle estabelecer a conformidade com as exigências organizacionais e realizar os objetivos supremos da organização" (TANNENBAUM, 1975, p. 16). Desta forma, o comportamento dos indivíduos é limitado pelos objetivos organizacionais tendo como finalidade última a geração do lucro por meio do controle técnico referente ao funcionamento das máquinas e do controle burocrático legitimado pelas normas e pela hierarquia (ALMEIDA et al., 2013). O controle burocrático dispõe ao seu favor de valores e símbolos que constituem em suas bases o controle ideológico como ponto de culminância.

O controle técnico sobre o trabalho é direto, visível e reativo. Ele se estabelece pelo funcionamento do maquinário onde são consultados os manuais que demonstram as etapas essenciais para a sua eficiente operação. Em essência, o controle técnico é um conjunto de regras construído em uma máquina, pelas ordens da supervisão acompanhadas da fiscalização (PERROW, 1991) e pelo saber técnico em busca da qualidade do trabalho (RAMOS, 2009). O saber técnico atua direta e reativamente sobre os problemas que ocorrem com o maquinário, uma vez que a 'produção não pode parar' sob a alegação do cumprimento dos prazos de entrega dos produtos.

Em contrapartida, o controle burocrático sobre o trabalho apropria-se de mecanismos indiretos, pouco obstrutivos, aceitos e legitimados pela hierarquia e pelas regras. A hierarquia reduz a autonomia do indivíduo e maneja o controle da incerteza objetiva pela certeza subjetiva, associada ao simbolismo, ao carisma, à visão de futuro e aos valores (MARTIN, 1999; TERSSAC, 1999). A hierarquia acelera a tomada de decisão, influencia a motivação, a responsabilidade e a iniciativa do indivíduo, além de atenuar as insatisfações individuais e grupais por meio de mediações (PAGÈS et al., 2008). Já o controle pelas regras é legitimado pelo poder da liderança, pelos procedimentos internos, pelas auditorias e pelos sistemas tecnológicos. Os mecanismos de controle contemporâneos estão com novos métodos, tais como quadros estratégicos sobre a produção, indicadores de desempenho, *benchmarhing*, *balanced scorecard*, entre outros (BOURGUIGNON, 2003). Esses métodos influenciam subjetivamente o indivíduo para o alcance máximo da excelência organizacional.

O controle burocrático utiliza de maneira impessoal a regulamentação das atividades, a especialização e a divisão do trabalho como mecanismo discreto de poder. Esse mecanismo se estrutura sob uma delegação para a vigilância, isto é, quando se delega responsabilidades aos níveis inferiores hierárquicos reduz-se a necessidade de muitos controles e torna-se menos oneroso, uma vez que as ordens são dadas e o desempenho é observado (PERROW, 1991). Então, a centralização, a hierarquia, a formalização, a padronização e a especialização foram

introduzidas gradualmente nas organizações e levaram ao triunfo da burocracia como sistema dominante de autoridade centralizada, subjugando indivíduos livres (CLEGG, 1998). O indivíduo foi concebido como incapaz de pensar por si próprio e em longo prazo, se exporia aos riscos da alienação, privado da sua autonomia no trabalho (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Por conseguinte, o controle burocrático, herança explícita da racionalidade do trabalho, é um controle finalizado em si pela imposição dos procedimentos produtivos e das metas. O controle é um sistema de regulação do comportamento do indivíduo necessário para a gestão organizacional e reúne quatro condições: objetivos claros sem ambiguidades, possibilidades de mensurar resultados, possibilidades de prever os efeitos das ações corretivas e repetição das atividades para aquisição de experiência. O indivíduo deve incorporar a necessidade de cumprir prazos, objetivos, metas e a vontade de progredir. As quatro condições sedimentam o controle como uma estratégia (BURLAUD, 2009; HACTH, 2006, 2009) de racionalidade econômica, financeira (ENRIQUEZ, 2006) e uma variável operatória de coordenação e ajustamento organizacional (MARTINS, 2013).

As demandas organizacionais provenientes das mudanças de mercado forçou a evolução do controle burocrático no trabalho. A burocracia tornou-se responsável pela inflexibilidade dos controles estabelecidos em favor da eficiência, uma vez que a hierarquia envolvia relações de dependência e autoridade formal (GRAETZ; SMITH, 2006). Porém, a globalização, o avanço tecnológico, as redes não possibilitam a aderência à hierarquia, estabilidade, uniformidade, autoridade e controle sobre a força de trabalho de forma verticalizada e autoritária. Essa forma de organização do trabalho mostrou-se ineficaz e foram necessárias outras formas mais sutis de manutenção do controle (COURPASSON, 2000a).

Então, o modelo burocrático mudou o foco do controle. Ele deixou de ser objetivo para adquirir uma modelagem subjetiva. A tradicional hierarquia não atua mais controlando diretamente o funcionário e nem administrando os problemas, os conflitos e as resistências geradas nas relações de dominação e submissão. A função de controle pertence ao próprio funcionário que começa a se preocupar com o processo e as atividades dos colegas, controlando a si mesmo e também aos outros (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2009).

A modelagem subjetiva do controle se volta inicialmente, para o que se chama de heterarquia, sustentada pela ideia de consenso. A heterarquia se caracteriza por uma hierarquia mínima em que predomina a ordem consensual, abarca a heterogeneidade organizacional e investe em relações de independência (GRAETZ; SMITH, 2006). Ela define uma forma de trabalho coletivo, descentralizado, em que os diversos níveis exercem

influência nas decisões em um aspecto particular da programação e dos procedimentos do trabalho (GRONN, 2008). A heterarquia possibilita distribuir uma parcela do controle para o indivíduo, utilizando a dinâmica do trabalho em equipe (HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING, 2006).

O controle sobre o trabalho coexiste com outras formas que asseguram a manutenção da estrutura organizacional. Além da hierarquia e das regras estão presentes os controles pela cultura, pelo mercado e pelo clã (OUCHI, 1980). O controle pela cultura da empresa se sustenta sobre um conjunto de valores geralmente compartilhados pelas pessoas, pelas equipes como um reconhecimento de um serviço, de uma função ou negócio. Esses valores emergem e são construídos progressivamente dentro da equipe por intermédio da reflexão sobre a experiência grupal, linguagem e ideias. O controle de mercado impõe uma tensão sobre as pessoas e uma flexibilidade máxima. A organização é fatiada em múltiplas unidades e cada uma explora livremente seu potencial de vendas e de aprovisionamento fora do grupo ou dentro do grupo empresarial. As organizações operam com o preço do produto inferior ao mercado. O controle pelo clã se estabelece pelo corpo de profissionais especializados, como os auditores internos que elaboram códigos de conduta e regras éticas (BURLAUD, 2009; HATCH, 2006, 2009; OUCHI, 1980).

As cinco formas de controle: hierarquia, regras, cultura, mercado e clã compõem um "mix de controle" e algumas estratégias são empregadas em determinados períodos de tempo pela organização. O "mix" implica no controle dos resultados e do comportamento do indivíduo (JERMIER, 1998) de forma estrutural e simbólica. O controle é evolucionário, inicia-se pelos mais coercitivos, em seguida o burocrático até os modos normativos (SILVA, 2002, 2003) em que a tecnologia assume o pódio por ser mais um produto das organizações do que sua mola-mestra (PERROW, 1991).

O controle sobre o trabalho não é mais representado pela atuação acirrada e intrusiva da hierarquia e sim pelos ideais de maior liberdade e autonomia presentes nas novas formas de gestão. Esses ideais simbólicos são sustentados pelos sistemas de tecnologia da informação que facilitam a vigilância à distância (SILVA, 2002, 2003). A ferramenta tecnológica substitui várias atividades e práticas burocráticas da hierarquia. Na realidade, os líderes são aliviados da carga burocrática e se dedicam ao apoio das decisões estratégicas e também das parcerias operacionais (LAMBERT; MORALES, 2009).

O avanço tecnológico do controle evoca a ideia de corresponsabilidade e iniciativa do indivíduo. Ele é baseado na internalização de valores compartilhados e de metas por meio de mecanismos normativos apropriados à cultura da estrutura dominante (BOURGUIGNON,

2003). A ideia de compartilhamento expandida na organização são “credos” (PAGÈS et al., 2008) que se ampliaram vigorosamente nas redes internas e virtuais. O indivíduo é corresponsável por projetos e clientes diversos, com exigências, perfis e necessidades variadas que compõem a “burocracia produto do serviço” (ZARIFIAN, 2009).

Este tipo de burocracia é sofisticado por processos tecnológicos e medido pelos índices de satisfação no trabalho emergentes do uso da iniciativa. A burocracia produto do serviço é mais uma modulação da lapidação burocrática (ZARIFIAN, 2009), pelo uso escravo da tecnologia (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2013) e pela iniciativa como construção essencial da regulação do controle (REYNAUD, 1988). Esta regulação se caracteriza pela capacidade de tomada de iniciativa e pela elaboração de regras (BRÉCHET, 2008; REYNAUD, 1988).

Por fim, o controle tornou-se ideologicamente uma influência que cria a ordem. Ele reduz o grau de liberdade do indivíduo, adotando regras de regulação dos sentimentos surgidos nas relações grupais informais (CHIAPELLO, 1996; FIOL; LEBAS, 1999; REYNAUD, 1988). As regras enfatizam a obediência, o respeito, a paciência, o serviço para o outro (PERROW, 1991) no manejo das diversas competências e habilidades individuais (ZARIFIAN, 2009). O controle ideológico determina um conjunto de valores e desejos que tem como “pano de fundo” a competitividade, onde os indivíduos “bons” cumprem os objetivos organizacionais e os “maus” não cumprem (ENRIQUEZ, 1996).

O controle ideológico ataca sutilmente a visão de mundo do indivíduo e promove a sua identificação com as forças repressoras. As práticas organizacionais mais sutis (*soft*) de controle (COURPASSON, 2000a) com o disfarce da flexibilidade e da autonomia originam um “novo hipermoderno neoautoritarismo potencialmente mais insidoro e sinistro do que a antiga burocracia” (WILLMOTT, 1993, p. 541) devido à adoção de sistema de valores simbólicos e emocionais sobre o indivíduo reforçados pelos códigos de ética da organização. Atualmente, o indivíduo se autoadministra pelos sistemas tecnológicos dentro e fora da organização, identificando-se com os valores de compartilhamento de informações, participação, trabalho em equipe e autonomia.

Em síntese, o controle técnico, o burocrático e o ideológico abarcam o comportamento do funcionário e o seu trabalho, independente de mecanismos antigos ou novos. O que se observa é que o controle apresenta sutilezas que dificultam identificar onde se encontra o indivíduo submisso e o indivíduo como sujeito autônomo com a apropriação do seu trabalho.

2.1.2 As novas formas de organização do trabalho (NFOT)

Geralmente, tende-se a estudar a organização como uma estrutura rígida, imutável e burocrática (*organization*), sem dar ênfase ao organizar (*organizing*). O movimento de organizar surge das mudanças ocorridas no mercado, provocando a necessidade de adotar diversas formas estratégicas para sobrevivência da organização. As mudanças requerem uma evolução tecnológica, reorganização do conteúdo do trabalho e da estrutura hierárquica, e uma exigência de polivalência que garantam a qualidade das tarefas e a produtividade (EL ANDOULSI, 2010, 2012).

Para acompanhar o movimento, faz-se necessário a organização focar a atenção sobre o trabalho e a dinâmica do organizar, ao invés de enfatizar ações e interações sobre atributos e estruturas. Embora seja reconhecido que a estrutura organizacional comporta papéis funcionais com obrigações e deveres próprios dos cargos; no cotidiano, observa-se que os papéis são dinâmicos e comportamentais, negociados e renegociados no fluxo das atividades, possibilitando o surgimento de diversos elementos não relacionais e relacionais. Os elementos não relacionais são um conjunto de repetições das atividades que não envolvem a interação interpessoal e os relacionais são compostos pelas interações entre as pessoas (BARLEY; KUNDA, 2001).

As interações interpessoais exercem influência sobre as possibilidades de mudança organizacional e as práticas de trabalho. Quando o indivíduo deixa de realizar o seu trabalho de forma solitária e move-se para um processo diádico, de encontros, existe a possibilidade de alterar papéis e emergir uma nova ordem no organizar. O processo diádico pode alterar o conteúdo da supervisão, colaboração e relações sociais, criando ou reduzindo dependências devido à ampliação das interações sociais que possibilita o surgimento das novas formas de organizar o trabalho (BARLEY; KUNDA, 2001). Esse processo interacional envolve tempo, uma relação em construção e seus impactos na ação. Ressalta-se que o entendimento de processo é uma "sequência de eventos individuais e coletivos, ações e atividades, desdobrando-se no tempo e no contexto" (PETTIGREW, 1997, p. 338).

Portanto, o processo do organizar é composto pela dinâmica interpessoal, flexibilidade na tomada de decisão, capacidade de troca de informações por meio pessoal ou por recursos tecnológicos (social *network*), participação em equipe e autonomia. O processo do organizar se constitui como elemento essencial do trabalho na organização e abarca a flexibilidade e a

autonomia consideradas como o coração das ‘novas formas de organização do trabalho’ (NFOT).

É unânime na literatura que a definição das NFOT é uma questão problemática. A expressão NFOT está associada ao termo ‘novas formas organizacionais’ (NFOs) que pressupõe ‘formas de organizar’ (*forms of organizing),* ‘caminhos de organizar’ *(way of organizing)*, ‘caminhos de organizar conhecimentos antigos’ (*way of organizing in the knowledge age*), práticas organizacionais (*organizational practices)* (DUNFORD et al., 2007; FOSS, 2002; GRAETZ; SMITH, 2006; PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). Para o entendimento das NFOT, faz-se necessário abordar sobre as NFOs. Este último se apresenta como um tema atrativo, mas confuso, contraditório, sem uma definição clara, nem tampouco uma teoria. Apesar dos esforços acadêmicos em compreender as NFOs observa-se que é um tema híbrido que abarca noções de heterarquia, equipes de trabalho autônomas, controle de qualidade, inovação, entre outros (FOSS, 2002).

2.1.2.1 O surgimento das novas formas organizacionais (NFOs) e das NFOT

Primeiramente, o conceito de ‘forma organizacional’ se refere às características de uma organização. As características identificam a organização como uma unidade distinta e ao mesmo tempo permite considerá-la como uma parte de um grupo organizacional similar (ROMANELLI, 1991). Essas características são relacionadas ao meio ambiente e ao arranjo interno, e criam diferentes formas organizacionais. As características podem ser combinadas de formas diversas desde que tenham convergência, congruência, configuração e criação. A convergência significa a concepção do melhor caminho a ser seguido. A congruência trata de uma coerência externa entre a forma e o ambiente. A configuração combina a necessidade de coerência externa e uma consistência interna para implementar a eficácia. A criação consiste em uma combinação inédita de características (MINTZBERG, 2003).

As formas de organização consideradas tradicionais possuem os papéis definidos claramente, tem a divisão de tarefas, as regras são rígidas, a hierarquia é predominante e a autoridade é destinada ao equilíbrio do sistema em resposta a representação de um ideal de eficácia (GUNIA, 2002). As NFOs surgiram como uma objeção às formas tradicionais.

Os estudos sobre as NFOs enfatizam o novo (*new*) como mudança, porém não existe consenso entre os estudiosos sobre qual tipo de mudança. Os significados de ‘mudança’ e de ‘novo’ são paradoxais. Mudança significa se deslocar de um estado para outro, substituir;

além de tomar outra forma, no sentido de transformar, dissimular, disfarçar; do mesmo modo em relação ao significado de novo que implica em ser original, como também adquire o sentido de revigorado, reformado, regenerado, renovado, remodelado (LE ROBERT, 2008; MICHAELIS, 2013). A expressão NFOs comporta vários tipos de termos, tais como ‘novas formas de gestão’, ‘novas formas de controle’, ‘novas formas de trabalho’ que não cabem aqui defini-los, mas apenas mencioná-los, pois exigem outras construções da literatura.

As NFOs surgiram de dois fatores de emergência do mercado que eclodiram em complexidade e incertezas. O primeiro foi o crescimento da competitividade e da globalização da economia que geraram a necessidade de novas capacidades de reação, flexibilidade, inovação, como alternativa de sobrevivência organizacional frente à concorrência mundial. O segundo foi o aparecimento das novas tecnologias da informação e comunicação (NTIC) que originaram as chamadas empresas virtuais que exigiram outros potenciais cognitivos dos membros da organização (EL ANDOULSI, 2010, 2012).

As NFOs foram caracterizadas em cinco aspectos, tais como atributos gerais, características estruturais, tratamento da informação, concepções de postos de trabalho e gestão, conforme apresentação no quadro 1. Esses aspectos aparecem em estruturas de empresas de redes (GHOSHAL; BARTLETT; MORAN, 1999; THORELLI, 1986), empresas de aprendizagem (STARBUCK, 1992), empresas virtuais (BERCKLEY; NOHRIA, 1992; DAVIDOW; MALONE, 1995; SCHOLZ, 2000), empresas transversais (MIDLER, 1996; DEFELIX, 1999) e empresas fluídas (MILZ, 1997; SCHREYÖGG; SYDOW, 2010), entre outras. De uma maneira geral, os aspectos exibem flexibilidade adaptativa, gestão horizontal, compartilhamento de informações, polivalência e mobilidade individual e das equipes, e aprendizagem organizacional (ALLOUCHE; HUAULT, 1998) como modelo ideal de excelência para adaptação ao mercado.

Quadro 1 – Características das novas organizações

Características das novas organizações	
Atributos gerais Globalização. Hiperflexibilidade, adaptabilidade. Melhoria contínua, inovação. Orientação "*stakeholders*". Tolerância para a incerteza.	**Concepções de postos de trabalho** Responsabilidade do indivíduo e dos grupos (autocontrole, intraempreendedorismo). Aprendizagem contínua. Trabalho interfuncional, por equipes.
Características estruturais Estrutura plana. Descentralização. Redes. Auto-organização. Fronteiras permeáveis. Ausência de fronteiras internas. Fronteiras externas sem precisão. Coerência entre estrutura e processo de trabalho.	**Gestão** Liderança sem controle: menos de direção, mais de facilitação, de comunicação de trabalho em rede. Tolerância para a ambiguidade, confiança nos indivíduos.
Tratamento da informação Integração das tecnologias de telecomunicações. Organização "eletrônica".	

Fonte: Adaptado de Lewin e Stephens (1993) in: Gunia (2002, p. 27).

Portanto, as NFOs se referem a uma combinação de estratégia, estrutura, controle interno e coordenação dos sistemas que proporcione uma organização operar logicamente com regras de alocação de recursos (ABARESHI; MARTIN; MOLLA, 2011).

A ‘nova’ configuração organizacional se estabeleceu em duas maneiras de regulação. Uma regulação pelos princípios do mercado e a outra pelas normas e cultura. O mercado exige que as empresas respondam a uma lógica de custos e de diferenciação que garantam a qualidade e a variedade dos produtos. E também a uma lógica de eficiência e de inovação, utilizando as diversas tecnologias para o desenvolvimento de células produtivas automatizadas e redes internas que reduzam as fronteiras organizacionais internas e as externas. A regulação pelas normas e cultura requerem a mobilização de recursos e a mudança da gestão e da estrutura do trabalho, tais como redução dos níveis hierárquicos, gestão participativa, competências, flexibilidade e autonomia (BEAUCOURT, 1996; LOUART, 1996). Portanto, as NFOs revelam-se como uma forma de adaptação às restrições do novo ambiente por meio de uma mudança estratégica, estrutural, tecnológica, da gestão e da organização do trabalho (DESREUMAUX, 1996).

Nas NFOs existem dois posicionamentos teóricos em relação à mudança. O primeiro posicionamento adota que as NFOs são uma mudança revolucionária, uma vez que as práticas de flexibilidade são incompatíveis com as de estabilidade, pois exigem outras demandas e melhorias operacionais radicais no ambiente de negócio e na tecnologia da informação para dar suporte à estrutura, aos processos e à tomada de decisão. Então, as novas configurações

substituiriam o modelo burocrático. O segundo posicionamento assume que as NFOs são uma mudança evolucionária originária das estruturas tradicionais que recombinam as práticas antigas com as novas (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). É mais uma regulação econômica (FOSS, 2002) que envolve a relação existente entre estratégia, estrutura e mercado. No posicionamento evolucionário se pressupõe que o velho e o novo podem coexistir na mesma organização (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007; DUNFORD et al., 2007).

Para esclarecimento, se propõe a seguinte concepção das NFOs para o primeiro posicionamento: as NFOs, associadas ao que é novo, sejam entendidas como a mudança de uma forma de estrutura organizacional para outra, suas configurações e suas estratégias, implicando em adaptações internas e externas para atuação no mercado. E para o segundo posicionamento de que as NFOs possam ser compreendidas como uma remodelagem da estrutura, das configurações e das estratégias organizacionais para manutenção do *status quo*.

O quadro 2 apresenta uma síntese das configurações das NFOs, baseado nos dois posicionamentos, exibindo as ‘mudanças’ em comparação com a configuração burocrática. Percebe-se que a mudança no ambiente organizacional envolve suas fronteiras e se refere à flexibilidade, à tecnologia, à instabilidade e à complexidade. A mudança nos objetivos e valores organizacionais trata da cultura e se dirige para a satisfação do cliente, concorrência, persuasão e espontaneidade. A mudança nos mecanismos de coordenação e de ligações relaciona-se à estandardização dos procedimentos e normas, à formalização de processos e resultados. A mudança no sistema de influência envolve a hierarquia, as decisões estratégicas e a localização do poder, abarcando o achatamento das estruturas hierárquicas, a descentralização das decisões de gestão, o trabalho em equipe e o controle ideológico. A mudança na divisão do trabalho se concentra fortemente nas atividades multidimensionais, no alargamento e enriquecimento das tarefas, polivalência, responsabilidades pelos resultados repassadas para os funcionários, equipe multifuncional e em consequência mais autonomia na organização do trabalho (GUNIA, 2002).

Quadro 2 – Configurações das novas formas organizacionais

MUDANÇA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL		
Parâmetros de configuração	**Configuração burocrática**	**Empresa 'reconfigurada'**
Fronteiras da organização	Rígida, clara.	Flexível, fluida. Terceirização, relocação, deslocalização, teletrabalho. Acentuações das ligações com fornecedores e firmas externas.
Ambiente	Estável, simples e pouco holístico.	Instável, complexo e hostil.
MUDANÇA NOS OBJETIVOS E VALORES		
Parâmetros de configuração	**Configuração burocrática**	**Empresa 'reconfigurada'**
Objetivos	Objetivos do sistema dominante: sobrevivência do sistema em vigor.	Objetivos de missão prioritária: satisfação do cliente.
Cultura organizacional e valores	Mundo industrial: objeto técnico, eficácia funcional e controle.	Mundo de mercado: concorrência, interesse, riqueza, oportunismo, posse, dinheiro e lucros.
	Mundo cívico: formas legais e procedimentos.	Mundo de opinião: desejo de consideração (reconhecimento), nomeação e marcas, persuasão e sucesso.
	Mundo doméstico: hierarquia, tradição, dever, subordinação.	Mundo de inspiração: espontaneidade, riscos, genialidade.
MUDANÇA NOS MECANISMOS DE COORDENAÇÃO E DE LIGAÇÕES		
Parâmetros de configuração	**Configuração burocrática**	**Empresa 'reconfigurada'**
Coordenação do trabalho entre operadores	Estandardização dos procedimentos.	Estandardização dos procedimentos (processo muito formalizado).
	Estandardização dos resultados para algumas categorias de pessoal.	Estandardização dos resultados para todas as categorias de pessoal. Ajustamento mútuo (valorização do trabalho de equipe). Estandardização das normas (satisfação da clientela, etc).
Mecanismo de ligações entre unidades	Formalização dos processos.	Formalização dos processos (ligações entre as diferentes etapas do processo).
	Formalização dos resultados com a implementação.	Formalização dos resultados (unidade de referência - o processo).

Fonte: Adaptação parcial de Gunia (2002, p. 29).

Quadro 2 – Configurações das novas formas organizacionais – continuação

MUDANÇA NO SISTEMA DE INFLUÊNCIA		
Parâmetros de configuração	**Configuração burocrática**	**Empresa 'reconfigurada'**
Diferenciação vertical: número de níveis hierárquicos	Muitos níveis hierárquicos: estrutura baseada na supervisão e no controle.	Achatamento das estruturas. Organograma horizontal. Liderança transformacional, carismática, *coach*.
Grau de centralização da tomada de decisão	Centralização das decisões estratégicas.	Centralização das decisões estratégicas.
	Descentralização das decisões de gestão e operacionais ao nível das divisões funcionais.	Descentralização das decisões de gestão e operacionais nas equipes de processos.
Localização do poder	Topo estratégico e as análises da tecnoestrutura.	Topo estratégico e equipe de processo.
	Sistema de influência estratégica burocrática.	Sistema de influência: controle ideológico e formalização de resultados.
MUDANÇA NA DIVISÃO DO TRABALHO		
Parâmetros de configuração	**Configuração burocrática**	**Empresa 'reconfigurada'**
Divisão horizontal do trabalho	Especialização das tarefas.	Atividades multidimensionais. Alargamento das tarefas.
	Divisão horizontal forte. Empresa tayloriana.	Divisão horizontal fraca. Postos multitarefas. Alargamento das tarefas e polivalência.
Divisão vertical do trabalho	Separação, concepção e execução.	Enriquecimento das tarefas.
	Pouca autonomia na organização do trabalho e na tomada de decisão.	Mais autonomia na organização do trabalho.
	Muito controle.	Mais responsabilidades para os operadores. Menos controle sobre a maneira de realizar as tarefas. Mais controle sobre os resultados.
Diferenciação entre unidades horizontais	Forte diferenciação.	Baixa diferenciação.
	Distinção clara dos serviços segundo suas funções: serviços operacionais e funcionais	Desaparecimento dos serviços e dos departamentos. Estruturação horizontal em torno dos processos. Equipe multifuncional ligada a um processo transversal da estrutura antiga.

Fonte: Adaptação parcial de Gunia (2002, p. 29).

Nas NFOs, os controles estão mais sofisticados e foram terceirizados para os processos, a tecnologia e o próprio indivíduo.

Os dois posicionamentos teóricos marcaram as NFOT de um lado como uma oposição ao taylorismo e à burocracia chamadas de práticas pós-burocráticas; e de outro, como uma mera continuação da burocracia. A organização racional do trabalho se concentrou na divisão do trabalho, no controle, na disciplina, na fragmentação das tarefas e na obediência às regras. As práticas pós-burocráticas trazem a flexibilidade e a autonomia para a execução das tarefas, confiando ao funcionário responsabilidades e cedendo o grau de controle sobre ele. Pelo outro ângulo de visão, a ênfase na flexibilidade e na autonomia é mais uma manobra de controle para redução dos custos da empresa, uma vez que a flexibilidade funcional se refere ao alargamento da tarefa (*job enlargement)*, à rotação do posto de trabalho (*job rotation*) e à reengenharia de processos, enquanto que a autonomia está associada ao enriquecimento da tarefa (*job enrichment)*, aos círculos de qualidade e às equipes de trabalho (CHÊNEVERT; DUBÉ, 2008).

Desde o movimento de relações humanas (1930-1950) que a organização do trabalho se fundamentou na rotação dos cargos, no alargamento e no enriquecimento da tarefa, provenientes dos estudos de Davis, Canter e Hoffman em 1955 sobre o Desenho de cargos (*Job Design)*. Eles analisaram os efeitos da organização do trabalho e das tarefas na motivação, satisfação e *performance* dos trabalhadores e apresentaram o conceito do Desenho de cargos como "um processo que ajuda na especificação ou estruturação do conteúdo das tarefas" para satisfazer aos requisitos técnico-organizacionais do trabalho a serem cumpridos e aos requisitos da pessoa que executa o trabalho (DAVIS; TAYLOR, 1972, p. 65 e 78).

O desenho de cargos é um projeto de re (desenho) de postos de trabalho nas organizações. Ele é composto por um alargamento do cargo que se refere à adição de mais tarefas no mesmo nível hierárquico chamado de carga horizontal e por um enriquecimento do cargo relacionado à passagem de tarefas complexas ou tarefas realizadas pelo superior para um nível hierárquico inferior chamado de carga vertical. O indivíduo seria inserido em uma das duas estruturas, sentir-se-ia valorizado e considerado no seu potencial (DAVIS; TAYLOR, 1972). O enriquecimento do cargo conduz para um alto nível de satisfação, motivação e *performance*, e contribui para um baixo nível de absenteísmo e rotatividade dos empregados. Ressalta-se que a rotação é o rodízio de funções entre as pessoas.

O quadro 3 exibe uma breve trajetória das características das formas de organização do trabalho, enfocando os princípios e as práticas que serão descritos a seguir.

A organização científica do trabalho (OCT) enfatiza as tarefas, uma hierarquia verticalizada, um sistema de produção semiautomatizado de forma simples que possibilita a prática de rotinização das atividades que tem como consequência a monotonia. Ressalta-se

que os grupos semiautomatizados são conceituados como “sistemas de produção que não apresentam preponderância de homens ou máquinas para a consecução do produto final. Homens e máquinas assumem, então, papéis semelhantes, e o que se exige dos trabalhadores é, basicamente, obediência a procedimentos preestabelecidos” (FLEURY; VARGAS, 1983, p. 21).

A organização administrativa do trabalho (OAT) foca na estrutura e se baseia também na rotina, porém com estímulo à iniciativa e responsabilidade dos funcionários. As relações humanas investem em grupos informais surgidos na cadeia produtiva e no conteúdo do cargo, tais como rotação do posto de trabalho, alargamento e enriquecimento da tarefa para estímulo da criatividade.

A forma burocrática se solidifica com as regras e em práticas sobre o saber técnico individual e o de grupos polivalentes que compartilham vários saberes especializados, atividades e valores.

A forma sociotécnica foca no social e no sistema técnico organizacional, dirigindo o enriquecimento da tarefa para grupos semiautônomos que possui responsabilidade e autonomia dentro dos processos estabelecidos. Um “grupo semiautônomo (GSA) é uma equipe de trabalhadores que executa, cooperativamente, as tarefas que são designadas ao grupo, sem que haja uma pré-definição de funções para os membros” (FLEURY; VARGAS, 1983, p. 21). O trabalho em equipe facilita o envolvimento do funcionário, a participação na tomada de decisão e a prática do *feedback* visando aumentar a *performance*. O sistema de produção é automatizado, onde “a relação básica é a relação máquina-produto” (FLEURY; VARGAS, 1983, p. 21).

A forma contingencial recorre para a estrutura e a tecnologia, dotando os grupos semiautônomos de práticas de delegação e participação nas decisões. O poder é concedido pelo líder para as equipes conforme a situação, a autonomia é semilimitada permitindo certa margem de liberdade para as situações imprevistas, uma vez que o sistema de produção automatizado torna-se mais complexo, exigindo maior qualificação dos funcionários.

A forma pós-burocrática se direciona para as NTIC e as pessoas, estruturando grupos autogerenciáveis que se responsabilizam por projetos organizacionais de atendimento aos clientes internos e externos. Existe a distribuição do poder na equipe e o enriquecimento das tarefas por meio do estímulo à criatividade e à iniciativa, e definição dos graus de autonomia de cada membro, além de uma eficiente e sofisticada comunicação em rede.

Quadro 3 – Evolução das formas de organização do trabalho

FORMAS	PRINCÍPIOS	PRÁTICA
Organização Científica do Trabalho (OCT) Ênfase nas tarefas Taylor e Ford	Imposição de tempos: um tempo-padrão. Determinação de uma única maneira certa. Individualização: um homem. Hierarquia verticalizada. Sistema semiautomatizado simples.	Rotinização das tarefas que leva à monotonia.
Organização Administrativa do Trabalho (OAT) Ênfase na estrutura Fayol	Divisão do trabalho: parcelarização da tarefa. Especialização: um posto de trabalho. Unidade de comando: hierarquia e centralização. Amplitude de comando: autoridade e responsabilidade. Disciplina: obediência, assiduidade e ordem. Tarefas de gestão: planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar. Sistema semiautomatizado simples.	Rotinização das tarefas, mas com estímulo às iniciativas e responsabilidades.
Relações Humanas Ênfase no conteúdo do cargo – Davis, Canter e Hoffman Ênfase nas pessoas e comportamento Mayo, Maslow, McClelland Herzberg, McGregor e Argyris	Desenho dos cargos. Grupo: integração social, amizades e afeição. Necessidades humanas / Satisfação no trabalho. Liderança verticalizada com ênfase na orientação do subordinado. Liderança formal e informal. Clima interpessoal no ambiente de trabalho. Ênfase nos aspectos emocionais. Aprendizagem organizacional. Sistema semiautomatizado simples.	Rotação do posto de trabalho. Alargamento da tarefa. Enriquecimento da tarefa. Grupos informais Estímulo à criatividade.
Burocrática Ênfase nas regras Weber	Hierarquia como regulação e coordenação. Regras de controle legal e rígida. Dominação carismática. Autoridade racional-legal. Submissão a uma disciplina de pessoal. Controle à distância. Sistema semiautomatizado simples.	Ênfase no saber técnico para controle técnico. Valores compartilhados para controle ideológico. Grupos polivalentes.
Sociotécnica Ênfase no social Trist e Emery Ênfase no sistema – operações e negócios Bertalanffy, Parsons	Sistema aberto ou fechado. Indivíduo: componente do sistema organizacional. Fatores sociais: relações, qualificação, formação, experiência e aprendizagem do indivíduo. Fatores técnicos: ambiente de trabalho, instalações, máquinas, equipamentos, ferramentas, procedimentos e normas e condicionantes temporais para cada operação. Sistema automatizado simples.	Enriquecimento da tarefa: • Grupos semiautônomos (GSAs). • Envolvimento (*Empowerment*). Participação na tomada de decisão. *Feedback* nos processos de trabalho. Autonomia nos processos.

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Clegg, Harris e Höpfl (2011); Courpasson (2000a); Escrivão Filho e Guerrini (2010); Everaere (1999b, 2000); Hatch (2006, 2009); Prestes Motta e Vasconcelos (2010); Rouleau (2010); Zarifian (1999a, 1999b, 2001, 2003, 2009, 2011).

Quadro 3 – Evolução das formas de organização do trabalho – continuação

FORMAS	PRINCÍPIOS	PRÁTICA
Contingencial Ênfase em tecnologia e estrutura Woodward, Lawrence e Lorsch, Pugh, Hickson e Hinings, Mintzberg	Sistemas de planejamento e controle de produção. Descrição do trabalho. Descentralização do poder. Ajustamento à tecnologia. Processo e papéis gerenciais. Liderança situacional Sistema automatizado complexo.	Grupos semiautônomos. Delegação. Participação na tomada de decisão. Poder concedido pelo líder para as equipes conforme a situação. Autonomia semilimitada.
Pós-burocrática Ênfase nas novas tecnologias da informação e comunicação e nas pessoas (clientes internos e externos) Clegg, Courpasson Zarifian, Everaere	Flexibilidades: temporal (horários), contratos de trabalho (não convencionais), localização (realização do trabalho em qualquer lugar), funcional (polivalência dos funcionários). Tecnologia com processos flexíveis. Competências técnicas e comportamentais. Hierarquia horizontalizada. Controle do ritmo de trabalho pela tecnologia. Regras pragmáticas e temporais. NTIC. Sistema automatizado sofisticado.	Grupos autogerenciáveis. Poder distribuído na equipe. Responsabilidades compartilhadas. Enriquecimento da tarefa. Criatividade. Iniciativa. Graus de autonomia. Alta performance. Comunicação em rede.

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Clegg, Harris e Höpfl (2011); Courpasson (2000a); Escrivão Filho e Guerrini (2010); Everaere (1999b, 2000); Hatch (2006, 2009); Prestes Motta e Vasconcelos (2010); Rouleau (2010); Zarifian (1999a, 1999b, 2001, 2003, 2009, 2011).

Percebe-se que a organização do trabalho inicia-se por uma rotinização que leva para uma especialização, expandindo-se para um alargamento e um enriquecimento da tarefa que permite o trabalho em equipe e por fim uma semiautonomia ou autonomia limitada. Esse processo é baseado na confiança sobre a contribuição do funcionário que recebe maior responsabilidade conforme o seu bom desempenho na organização (DIRKS; FERRIN, 2001). Outra observação é que as relações de poder estão alteradas, da submisão para o poder distribuído na equipe, mas isto não significa que o trabalho em equipe seja uma integração social, promovendo a interação e a humanização do trabalho, ele pode ser mais uma expressão da racionalidade instrumental. Ressalta-se que as práticas pós-burocráticas ou NFOT se apoiam simultaneamente na tecnologia e no fator humano para promover a descentralização e o tipo de grau de autonomia aplicado às pessoas.

Em síntese, o quadro 3 demonstrou que existem práticas híbridas de organização do trabalho, isto é, elas vão tomando outra forma de apresentação nas organizações, à medida em que os arranjos são permeados pelo avanço dos sistemas tecnológicos e pelas práticas de flexibilização.

A função da flexibilização organizacional é suportar as incertezas do mercado. As empresas dotadas de grande flexibilidade manterão seus níveis satisfatórios de *performance*, apesar das fortes turbulências compostas pelo aumento da diversidade dos produtos, pela

redução da duração de vida do produto, pela fragmentação e globalização dos mercados, e pela sofisticação dos clientes, caso as empresas se mantenham rígidas sofreram uma "ruptura fatal" (TARONDEAU, 1999). A interdependência existente entre flexibilidade organizacional e formas de organização do trabalho (COHENDET; LLERENA, 1999) impacta nas relações profissionais diversas em qualquer nível hierárquico.

Porém, a flexibilidade organizacional é dotada também dos seus efeitos maléficos nas NFOT. De um lado está a precariedade das condições de trabalho e o rompimento indevido do contrato de trabalho do trabalhador (EVERAERE, 1999b), pelo achatamento da estrutura organizacional e do outro, as questões sobre qualificação, competências e autonomia se tornaram uma exigência (TARONDEAU, 1999) e uma necessidade como uma nova forma de controle e dominação organizacional, visando que o trabalhador disponha ao máximo o seu trabalho em prol da sobrevivência da organização (TERSSAC, 1999, 2012; PAUGAM, 2000).

Existem duas estratégias determinantes da presença das NFOT nas organizações: a externa ligada à concorrência mercadológica, e a interna associada aos valores, à cultura e à filosofia de gestão. A estratégia externa visa realizar mudanças organizacionais conforme a idade, o tamanho e o setor da organização, garantindo a concorrência. As mudanças organizacionais são resultados de uma tensão de forças entre os atores que apresentam interesses divergentes, submetendo-se às pressões das normas do sistema (CROZIER; FRIEDBERG, 2014; ETZIONI, 1974; GRAETZ; SMITH, 2006). A estratégia interna objetiva reduzir os níveis hierárquicos baseados em valores e normas compartilhados para permitir a colaboração e a participação de todos (CHÊNEVERT; DUBÉ, 2008).

Por fim, o surgimento das NFOs e das NFOT parece ser uma promulgação de regras e arranjos estruturais e estratégicos mais aprimorados. Pode-se afirmar que as NFOs e as NFOT resultam de investimentos em novas tecnologias e inovações, onde as expressões 'alta *performance*', 'qualificação' e o 'novo' são na realidade reservas das configurações organizacionais tradicionais. As duas caminham no polo da flexibilidade com duas ramificações. A flexibilidade direcionada para a eficiência visa reduzir custos em curto prazo, alto nível de produtividade, qualidade de produtos e serviços. E a flexibilidade 'humanizada' vislumbra altos salários, altos níveis de qualificação e altos níveis de qualidade de vida no trabalho (CERDEIRA; KOVÁCS, 2008). As NFOT se fundamentam em técnicas consideradas flexíveis como a multi-habilidades, autonomia no trabalho, rodízio de função, participação na decisão, trabalho em equipe e são apresentadas como as melhores práticas de geração de resultados positivos referentes à motivação, ao desempenho, à identidade e à satisfação (CAPPELLI; ROGOVSKI, 1998).

Na realidade, a evolução da organização do trabalho desde a científica até a pós-burocrática tornou o trabalho mais variado e mais complexo para o indivíduo. O trabalho na pós-burocracia está mais rico em conteúdo e em natureza devido a uma demanda maior de investimento subjetivo e de mobilização da inteligência, além de competências diversas, da cooperação e do exercício da autonomia (CHÊNEVERT; DUBÉ, 2008; ROSENFIELD, 2011).

2.1.2.2 As NFOT e a relação com a autonomia

As NFOT implicam em necessidades e espaços de trabalho qualificado e níveis de autonomia diferenciados. A autonomia apresenta-se como um enriquecimento do cargo conforme o tipo de modelo de organização do trabalho que define o grau de liberdade do indivíduo e também como uma estratégia organizacional. A autonomia se traduz por um domínio do poder de decisão e a possibilidade de escolha entre alternativas (MARTIN, 1999).

O artigo publicado pela socióloga portuguesa Kovács (2006) intitulado as "Novas formas de organização do trabalho e a autonomia no trabalho" aborda sobre uma coletânea de pesquisas realizadas na União Europeia (UE). Entre elas está o 3º Inquérito Europeu (*Third European Survey on Working Conditions* - 2000), realizado com 21.703 (vinte e um mil, setecentos e três) trabalhadores sobre as condições de trabalho no ano de 2000 em comparação com os anos de 1990 e de 1995 em 15 (quinze) países membros da UE.

O inquérito investigou as características estruturais dos empregos (atividade, profissão, entre outros), o ambiente físico do trabalho, o tempo e os horários de trabalho, a organização do trabalho, as relações sociais no trabalho (comunicações, tensões, entre outros), a segurança e a saúde no trabalho, as situações familiares e atividades extraprofissionais e remuneração (LORENZ; VALEYRE, 2003 e 2004). Os dados são coletados por meio de entrevistas com os trabalhadores. O inquérito é relevante para os países europeus e os seus dados geram diversos outros relatórios e análises que servem de base para vários centros de pesquisas.

Em relação à organização do trabalho (veja quadro 4 abaixo), os resultados do 3º inquérito publicados em 2001 por Paoli e Merllié demonstraram que entre 1990 e 1995 houve um aumento no percentual de trabalhadores (62% e 72%) que dizem ter controle sobre os métodos de trabalho e, portanto mais autonomia, contra os que dizem que não têm (38% e 28%), e entre 1995 a 2000 houve uma estabilidade (72% e 71%). Apesar da estabilidade,

registra-se uma diminuição do nível de controle hierárquico sobre o trabalho em algumas ocupações, tais como operadores de máquinas, trabalhadores de serviços, trabalhadores de transporte e do setor de comunicações (PAOLI; MERLLIÉ, 2001).

Outras variáveis mensuradas em relação ao controle do trabalhador sobre o seu trabalho apresentaram também percentuais semelhantes aos métodos de trabalho, como por exemplo: controle sobre a velocidade do trabalho, controle sobre a ordem das tarefas, controle sobre a parada ou intervalos quando desejado, controle sobre as possibilidades de escolha das férias, controle sobre o horário de trabalho e o acesso ao telefone. Salienta-se que algumas variáveis surgidas nas entrevistas foram adicionadas no inquérito com o passar dos anos. O quadro 4 exibe os percentuais dos trabalhadores que dizem não ter controle sobre o seu trabalho, isto é, no ano 2000, 35% dos trabalhadores relatam que não tinham controle sobre a ordem das tarefas do seu trabalho.

Quadro 4 – Controles sobre a organização do trabalho (%)

Nº	Controles sobre a organização do trabalho	1990	1995	2000
1	Ordem das tarefas	-	35	35
2	Métodos de trabalho	62/38	72/28	71/29
3	Velocidade do trabalho	35	28	30
4	Parada ou intervalos quando desejado	-	37	39
5	Possibilidades de escolha das férias	-	41	43
6	Horário de trabalho	-	-	55
7	Acesso ao telefone	-	-	29

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Paoli e Merllié (2001).

Em relação ao conteúdo do trabalho em 1995 e 2000 se destacaram em primeiro lugar as atividades de resolução de problemas (82% e 82%), em seguida avaliação da qualidade (76% e 75%), aprendizagem (74% e 71%), cumprimento das normas de qualidade (71% e 70%) e complexidade das tarefas (57% e 56%). A monotonia nas tarefas obteve percentual abaixo da média (45% e 40%). Em outras palavras, nas NFOT o conteúdo do trabalho se dirigiu para quatro aspectos: resolução de problemas, qualidade, aprendizagem e complexidade das tarefas (PAOLI; MERLLIÉ, 2001) e evidenciou que o trabalhador estava adquirindo maior liberdade na realização das suas atividades.

Os resultados do 3º inquérito possibilitaram as publicações iniciais de Lorenz e Valeyre (2003 e 2004), em seguida as de Lorenz e Valeyre (2005), de Lorenz (2006) e de Arundel et al. (2007) sobre os estudos das práticas de trabalho que implicavam em autonomia.

Lorenz e Valeyre (2003 e 2004) avaliaram 15 (quinze) variáveis da organização do trabalho: a variável trabalho em equipe; a variável rotação de tarefas; duas variáveis de

autonomia no trabalho (autonomia sobre os métodos de trabalho e sobre a velocidade do trabalho); duas variáveis de métodos de gestão da qualidade (normas de qualidade precisas e o autocontrole da qualidade do trabalho); três variáveis de conteúdo cognitivo do trabalho (situações de resolução de problemas imprevistos, aprendizagem de coisas novas no trabalho e a complexidade das tarefas); a variável monotonia das tarefas; quatro variáveis das restrições do ritmo de trabalho (restrições automáticas ligadas à velocidade de uma máquina ou deslocamento de um produto, restrições de normas quantitativas de produção, restrições hierárquicas relacionadas ao controle direto dos chefes, restrições horizontais correspondentes à dependência e ao respeito no trabalho feito por colegas); a variável repetitividade das tarefas (LORENZ; VALEYRE, 2003 e 2004). O objetivo desse estudo foi identificar quais variáveis se destacariam na organização do trabalho.

Os percentuais das variáveis que emergiram consideradas de alta *performance* na organização do trabalho foram as seguintes: 95,4% resolução de problemas imprevistos; 93,9% aprendizagem de coisas novas no trabalho; 89,1% autonomia sobre os métodos de trabalho; 87,5% autonomia sobre a velocidade do trabalho; 86,4% autocontrole da qualidade do trabalho; 79,8% complexidade das tarefas; 78,1% normas de qualidade precisas; 64,3% trabalho em equipe e 44% rotação das tarefas (LORENZ; VALEYRE, 2003 e 2004). A presença das variáveis foi percebida em quatro modelos de organização do trabalho relatados em seguida, em menor e maior grau de expressão (veja quadro 5).

O modelo discricionário de aprendizagem (*discretionary learning model)* foi caracterizado como centrado nas pessoas (antropocêntrico) e na aprendizagem que possibilitava conciliar melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores com o desempenho econômico competitivo da organização, combinando altos níveis de aprendizagem, resolução de problemas e complexidade das tarefas. O modelo *lean production,* chamado de reengenharia ou produção magra apresentava ênfase na flexibilidade organizacional e se direcionava para a eliminação de qualquer desperdício ou algo que não acrescentasse valor ao processo produtivo, obtendo auxílio da experiência e dos conhecimentos acumulados pelos trabalhadores. Esse modelo também apresentava um maior número de variáveis de alta *performance*. O modelo neotaylorista caracterizou-se por apresentar baixo nível de aprendizagem e resolução de problemas, porém apresentava três atividades de alta *performance*, tais como trabalho em equipe, rotação de tarefas e normas de qualidade, provavelmente pela transição do taylorismo para o *lean production,* chamado de modelo flexível. E a organização simples apresentava maior potencial de atividades monótonas (ARUNDEL et al., 2007; LORENZ; VALEYRE, 2003, 2004, 2005; LORENZ, 2006).

O quadro 5 demonstra as práticas nos tipos de modelos de organização do trabalho, o nível de autonomia praticado, em qual tipo de organização e o percentual de trabalhadores entrevistados que trabalhavam nessas organizações.

Quadro 5 – Modelos de organização do trabalho e a autonomia

Organização do trabalho	Nível de autonomia praticado	Tipo de organização	Trabalhadores (%)
Modelo discricionário de aprendizagem (*discretionary learning model)*	Alto nível de autonomia em relação aos métodos de trabalho e à sequência das atividades, tarefas complexas e alto nível de aprendizagem.	Setor dos serviços, sobretudo, bancos e seguros, serviços às empresas, gás, eletricidade e água. É mais frequente entre gestores, engenheiros e técnicos.	39%
Modelo *lean production* (reengenharia)	Práticas de trabalho de alta performance que implicam em trabalho em equipe, rotação de tarefas, normas de qualidade, atividades de resolução de problemas, responsabilidade pelo controle de qualidade, autonomia no trabalho mas, ao mesmo tempo, fortes constrangimentos em relação às normas quantitativas de produção e uma prevalência das tarefas monótonas e repetitivas.	Indústria, com particular relevo para a produção de equipamentos de transporte, eletrônica e material elétrico, madeira e papel, indústria gráfica e publicação.	28%
Neotaylorista	Baixo nível de autonomia no trabalho, inexistência de atividades de resolução de problemas, fortes constrangimentos no trabalho, algumas práticas de trabalho de alta performance, tais como trabalho em equipe, rotação de tarefas e normas de qualidade.	Operadores e trabalhadores pouco qualificados.	14%
Organização simples	Caracterizada por alguma autonomia no trabalho e atividades de resolução de problemas, mas também com forte presença de tarefas monótonas.	Indústria têxtil, vestuário e couro, setor alimentar, madeira e produtos de papel e equipamentos de transporte. Trabalhadores dos serviços e do comércio.	19%

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Arundel et al. (2007); Lorenz e Valeyre (2003, 2004 e 2005); Lorenz (2006); Kovács (2006).

Esses resultados demonstraram que o modelo discricionário de aprendizagem foi encontrado no setor de serviços especializados, tais como bancos, seguros, serviços às empresas, eletricidade, gás e água, e possibilita um alto nível de autonomia e aprendizagem, e também está diretamente relacionado com o cargo de gestores, engenheiros e técnicos. O modelo *lean production* exibiram práticas de alta *performance*, certa autonomia e fortes

constrangimentos em relação às normas quantitativas de produção, além de certa predominância de tarefas repetidas e monótonas. Os dois últimos modelos, neotaylorista e organização simples apresentaram baixa autonomia nas práticas de organização do trabalho e os trabalhadores são pouco qualificados, tais como os operadores (neotaylorista) e os de serviços e comércio (organização simples) (KOVÁCS, 2006).

Percebe-se por meio desses resultados que as práticas de alta *performance* são identificadas como atividades de resolução de problemas e de alta aprendizagem, autonomia no trabalho, trabalho em equipe, rotação de tarefas e controle de qualidade consideradas como pertencentes as NFOT. A prática da autonomia está associada aos cargos mais elevados e aos ocupantes com um bom nível de escolaridade e qualificação no trabalho, pois quanto maior a qualificação, maior a possibilidade de autonomia.

Também foram pesquisados nos estudos de Lorenz e Valeyre (2003 e 2004) em quais países da EU eram praticados os quatro modelos de organização do trabalho. O quadro 6 demonstra qual tipo de organização do trabalho está presente nos países da UE:

Quadro 6 – Difusão dos tipos de organização do trabalho nos países da União Europeia – EU

Tipos de Organização do Trabalho	Países
Modelo discricionário de aprendizagem (*discretionary learning model*)	Mais difundido na Holanda, nos países nórdicos (Dinamarca, Suécia, Finlândia) e na Áustria, um pouco menos na Alemanha, Luxemburgo, Bélgica, França e Portugal.
Modelo *lean production* (reengenharia)	Mais difundido no Reino Unido, na Irlanda e em Espanha.
Neotaylorista	Países da Europa do Sul e na Irlanda.
Organização simples	Países da Europa do Sul, particularmente em Itália e na Grécia.

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Kovács (2006).

Os resultados demonstraram que existe uma diferenciação na organização do trabalho entre os países em decorrência das tradições e contextos culturais, instituições nacionais e a divisão internacional do trabalho. Portanto, as práticas do modelo discricionário de aprendizagem, do modelo *lean production*, do neotaylorista e da organização simples não devem ser indicadas como formas de organização do trabalho a serem copiadas ou generalizadas pelas empresas ou pelos países (KOVÁCS, 2006).

A variável autonomia no trabalho foi estudada mais detalhadamente pela UE. Em 2007, foram publicados os resultados do 4º Inquérito Europeu (*European Working Conditions Survey - EWCS)* sobre as condições de trabalho, comparando o período de 1990 até 2005, em 31(trinta e um) países da Europa que tinham no total cerca de 235 milhões de pessoas

empregadas em 2005, sendo entrevistados 30.000 (trinta mil) trabalhadores. A autonomia foi avaliada em cinco indicadores: três indicadores sobre a liberdade do trabalhador em exercer o controle sobre o seu trabalho (capacidade de escolher ou alterar a ordem das tarefas, os métodos de trabalho e a velocidade ou ritmo de trabalho), o quarto indicador foi sobre a influência que o trabalhador tem sobre a escolha dos parceiros de trabalho e o quinto refere-se à habilidade do trabalhador para interromper o seu trabalho, a fim de fazer uma pequena pausa quando desejado (PARENT-THIRION et al., 2007).

Os dados no quadro 7 exibem que a autonomia se apresenta relativamente forte na velocidade ou ritmo de trabalho e nos métodos de trabalho, isto é, 65% e 63% dos trabalhadores entrevistados informam que têm liberdade no trabalho.

Quadro 7 – Indicadores de autonomia no trabalho (%)

Nº	Indicadores de autonomia no trabalho	Percentual de trabalhadores
1.	Capaz de escolher ou mudar a ordem das tarefas.	59
2.	Capaz de escolher ou mudar métodos de trabalho.	63
3.	Capaz de escolher ou mudar a velocidade ou ritmo de trabalho.	65
4.	Capaz de interromper o seu trabalho quando desejado.	58
5.	Influência sobre a escolha dos parceiros de trabalho.	32

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Parent-Thirion et al. (2007).

A autonomia também está associada a três fatores interdependentes relacionados às condições de trabalho: intensidade, satisfação e saúde. A intensidade se caracteriza pela demanda de trabalho referente ao volume e às exigências psicológicas; e pelo controle de trabalho referente ao poder de decisão do trabalhador sobre o conteúdo do trabalho. A organização do trabalho foi dividida em quatro categorias para a análise da intensidade associada à satisfação e à saúde: 1. Ativa refere-se à alta demanda e alto controle; 2. Alta tensão caracteriza-se com alta demanda e baixo controle; 3. Baixa exigência relaciona-se com baixa demanda e alto controle e 4. Passiva significa baixa demanda e baixo controle (KARASEK, 1979).

Os dados demonstraram que a organização do trabalho ativa com maiores exigências sobre o trabalhador combinada com maior autonomia diminui o impacto da intensidade sem consequências negativas sobre as condições de trabalho. Essa organização do trabalho está relacionada mais com os cargos de gestão. Demandas psicológicas altas com baixa autonomia gera estresse no trabalho e insatisfação, porque o trabalhador não tem como canalizar as tensões originadas da intensidade do trabalho, como por exemplo, podem-se citar os profissionais qualificados e semiqualificados industriais, os trabalhadores de hotéis, restaurantes e de fabricação. Baixos níveis de tensão e baixo nível de demanda com alta

autonomia geram níveis de produtividade, chamadas de situações de trabalho ativo, porque baixa tensão não significa baixo desempenho e implica na redução do estresse, como por exemplo, a área financeira e a administração pública. Baixo nível de demanda com baixa autonomia tem implicações negativas sobre o desempenho, as exigências do trabalho estão reduzidas, mas existe o controle de outros - esta situação gera insatisfação no trabalho – as categorias profissionais mais próximas são os trabalhadores não qualificados e aqueles em ocupações de serviços e de varejo. Em síntese, as situações de trabalho ativo é mais favorável à *performance* do trabalhador, uma vez que combina baixas demandas com alta autonomia e impacta na saúde, reduzindo o estresse e aumentando a satisfação no trabalho (PARENT-THIRION et al., 2007).

Outro dado avaliativo é que os diferentes usos da tecnologia estão associados ao grau de autonomia, isto é, quanto maior acesso à informação tecnológica, maior nível de autonomia (PARENT-THIRION et al., 2007).

A autonomia associada à flexibilidade funcional e ao trabalho em equipe foi também pesquisada. A flexibilidade funcional se refere à rotação de tarefas dos trabalhadores com os colegas e foi mensurada por três itens: necessidade de diferentes habilidades, divisão de tarefas pelo gestor e divisão de tarefas pela equipe. O trabalho em equipe foi mensurado por dois itens: divisão das tarefas pelos membros e seleção dos líderes da equipe pelos membros. Os dados revelam que a autonomia associada à flexibilidade funcional é relativamente alta em relação à aquisição de diferentes habilidades (77,8%), à divisão de tarefas pelo gestor (71%) e à divisão de tarefas pela equipe (51%). A autonomia associada ao trabalho em equipe é baixa em relação à divisão de tarefas pelos membros (52,1%) e à seleção do líder (28,8%). Pode-se supor que a autonomia exige diferentes habilidades para a flexibilidade funcional, porém a descentralização na tomada de decisão é baixa, uma vez que a divisão das tarefas envolvendo a equipe é de 51% e de 52,1% enquanto que a divisão de tarefas realizada pelo gestor é de 71% (PARENT-THIRION et al., 2007). Isto significa que a tomada de decisão ainda pertence ao gestor da área. Veja quadro 8 abaixo:

Quadro 8 – Autonomia na flexibilidade funcional e no trabalho em equipe

Indicadores	Itens	Percentual de trabalhadores %
Rotação de tarefas	As tarefas requerem diferentes habilidades.	77,8
	O gestor decide a divisão de tarefas.	71
	A equipe decide a divisão de tarefas.	51
Trabalho em equipe	Os membros decidem dividir as tarefas.	52,1
	Os membros da equipe selecionam os líderes.	28,8

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Parent-Thirion et al. (2007).

Para os críticos, os dados do 4º inquérito informam que existem poucas evidências da organização do trabalho que demonstrem altos níveis de autonomia. Os percentuais da divisão de tarefas da equipe e da escolha do líder pelos membros, aliados também ao percentual de investimento em treinamento (22,9%) são muito baixos. Supõe-se que os baixos percentuais nos indicadores da autonomia e das NFOT em 2005 são provenientes de uma lentidão no processo em fortalecer as práticas das empresas nos países envolvidos (CERDEIRA; KOVÁCS, 2008).

Os resultados do 4º inquérito fundamentaram os estudos de Valeyre et al. (2009) para o relatório do *Working conditions in the European Union: Work organisation* – 2009. As variáveis e seus indicadores foram medidos conforme os tipos de organização do trabalho: modelo discricionário de aprendizagem, modelo *lean production*, neotaylorista e organização tradicional ou simples. Os resultados são semelhantes aos estudos de Lorenz e Valeyre (2003 e 2004) exibidos no quadro 5 (modelos de organização do trabalho e a autonomia).

O quadro 9 abaixo demonstra as variáveis, os indicadores, os modelos de organização do trabalho e os percentuais obtidos das entrevistas com os trabalhadores.

O modelo discricionário de aprendizagem apresenta uma super-representação de atividades de resolução de problemas (95,8%), autonomia no trabalho (88,9%, 88,1% e 79,8%), aprendizagem (86,7%), autoavaliação da qualidade (80,1%) e complexidade das tarefas (78,5%). O modelo *lean production* possui a maioria dos indicadores de alta *performance*, porém existe um percentual alto dos indicadores de qualidade em comparação com os outros. Apesar de as dimensões cognitivas do trabalho estarem com percentuais fortes, reconhecendo a aprendizagem associada à contribuição do empregado na resolução dos problemas, sendo princípio básico do modelo de produção enxuta, a autonomia apresenta-se um pouco acima da média, provavelmente devido às restrições e regras da qualidade evidenciando o controle. O modelo neotaylorista apresenta baixa autonomia e predomínio da monotonia, porém observa-se que o trabalho em equipe e a rotação de tarefas estão bem próximos da média, talvez seja devido à passagem de uma estrutura taylorista para a abordagem flexível. A organização tradicional ou simples apresenta pouca expressividade nos itens, as variáveis estão sub-representadas (VALEYRE et al., 2009).

Quadro 9 – Variáveis, indicadores e os modelos de organização do trabalho (%)

Variáveis	Indicadores	Modelo discricionário de aprendizagem	Modelo *lean production* (reengenharia)	Neotaylorista	Tradicional ou simples
Autonomia no trabalho	Métodos de trabalho.	88.9	65.5	10.5	43.0
	Velocidade ou ritmo de trabalho.	88.1	65.1	21.6	51.5
	Ordem das tarefas.	79.8	60.7	14.6	43.0
Dimensões cognitivas do trabalho	Aprendizagem de novas coisas.	86.7	90.2	38.1	27.7
	Atividades de resolução de problemas.	95.8	94.0	53.6	45.7
	Complexidade das tarefas.	78.5	85.5	34.9	16.8
Qualidade	Autoavaliação.	80.1	92.1	58.0	24.1
	Normas de qualidade.	75.7	96.6	91.6	36.8
Rotação de tarefas		40.9	79.1	42.4	26.3
Trabalho em equipe	Com controle sobre a divisão das tarefas.	33.8	47.3	14.4	16.4
	Sem o controle sobre a divisão das tarefas.	23.8	42.2	45.5	18.5
Monotonia das tarefas		23.8	59.2	75.4	36.9
Repetição das tarefas		11.6	39.1	41.2	16.7

Fonte: Adaptação parcial de Valeyre et al. (2009, p. 13).

Em síntese, os dados demonstram que as NFOT são caracterizadas por uma dinâmica forte entre as atividades de resolução de problemas e a aprendizagem sem exclusividade apenas de um modelo. O modelo discricionário de aprendizagem e o modelo *lean production* apresentam os dois indicadores mencionados. Em relação à autonomia, o modelo discricionário de aprendizagem apresenta uma relativa descentralização com prática substancial entre os trabalhadores. No modelo *lean production*, a autonomia é limitada por um controle hierárquico na divisão de tarefas, já que o trabalho em equipe apresenta um percentual de 47,3%. Conclui-se que nas NFOT existem uma diversidade de formas praticadas, demonstrando que 'um melhor caminho' como preconizava Taylor (1919, 1970), parece está fora de moda. Porém, ainda existe a presença marcante do taylorismo tradicional e das organizações simples na organização do trabalho na UE (VALEYRE et al., 2009).

Em 2012, foram lançados os resultados do 5º Inquérito Europeu (*European Working Conditions Survey - EWCS)* sobre as condições de trabalho em 34 (trinta e quatro) países europeus, com aproximadamente 216 milhões de pessoas empregadas na principal área de referência da pesquisa. Um total de 44.000 (quarenta e quatro mil) trabalhadores participou da pesquisa entre os meses de janeiro a junho de 2010, sendo entrevistados em suas residências. Os dados de algumas categorias de análise foram comparados com os dados do 3º inquérito

(2000) e do 4º inquérito (2005), outras categorias se apresentaram sem uma análise comparativa com os inquéritos anteriores porque não surgiram nas entrevistas.

O 5º inquérito apresenta uma preocupação com a questão da autonomia relacionada aos riscos psicossociais. A combinação de alta demanda de trabalho e baixa autonomia está associada à propensão de doenças cardiovasculares e problemas de saúde mental pela investigação epidemiológica. A falta de autonomia ocorre quando o trabalhador não tem a oportunidade de aprender, desenvolver e utilizar suas habilidades, principalmente em empregos pouco qualificados. A autonomia desempenha um papel protetor da saúde do trabalhador enquanto que a intensidade do trabalho tem um papel de obstrução.

No 5º inquérito, a autonomia continua sendo mensurada pelos mesmos indicadores do 4º inquérito, considerados principais: capacidade de alterar ou escolher a ordem das tarefas, a velocidade ou o ritmo de trabalho e o método de trabalho. Quando o nível de autonomia encontra-se maior, significa que existem melhores recursos à disposição do trabalhador para executar o seu trabalho. Trabalhos com baixa exigência e níveis elevados de autonomia são fundamentais para a satisfação e a saúde do trabalhador (PARENT-THIRION et al., 2012). Ressalta-se também que foi adicionada a variável liderança no 5º inquérito como um item importante do bem-estar dos trabalhadores. Nos inquéritos anteriores a liderança não aparecia como variável a ser mensurada. Os dados constataram que menos de 70% dos trabalhadores afirmam que são incentivados pelo líder na participação das decisões importantes do trabalho. Outros dados da autonomia relacionada ao trabalho em equipe também informam que a descentralização na tomada de decisão é baixa, a divisão das tarefas ainda é atribuída aos gestores nos países europeus.

A evolução da mensuração da autonomia nas NFOT aparece na trajetória dos três inquéritos mencionados e se volta para a questão do controle. Percebe-se que os resultados da autonomia são associados com satisfação, saúde, flexibilidade funcional, trabalho em equipe, intensidade do trabalho, liderança, rotação de tarefas e divisão de trabalho, demonstrando que a autonomia é um aspecto que perpassa as dimensões da organização do trabalho. A autonomia apresenta-se limitada pelas normas de qualidade e por outras formas de controle que impactam na descentralização da tomada de decisão e na equipe.

O quadro 10 apresenta os percentuais dos inquéritos sobre o controle de 1990 até 2010, demonstrando o percentual de trabalhadores que relataram que não tinham autonomia, por exemplo, em 2010, 34% dos trabalhadores informam que não tinham controle sobre a ordem das tarefas do seu trabalho. Os dados exibidos demonstram que após o ano de 2000, os controles hierárquicos sobre a autonomia aumentaram e houve uma redução dos controles em

2010, evidenciando aparentemente que o trabalhador está com maior autonomia. Nos inquéritos não informam o porquê de determinados indicadores não surgirem mais nas mensurações, como por exemplo, controle sobre as férias, o horário de trabalho, acesso ao telefone, e também a adição de um novo indicador, como por exemplo, influência sobre a escolha dos parceiros de trabalho.

Quadro 10 – Resumo dos controles sobre a organização do trabalho (%)

Nº	Controles sobre a organização do trabalho	1990	1995	2000	2005	2010
1	Ordem das tarefas	-	35	35	41	34
2	Métodos de trabalho	38	28	29	37	37
3	Velocidade do trabalho	35	28	30	35	30
4	Parada ou intervalos quando desejado	-	37	39	42	36
5	Possibilidades de escolha das férias	-	41	43	-	-
6	Horário de trabalho	-	-	55	-	-
7	Acesso ao telefone	-	-	29	-	-
8	Influência sobre a escolha dos parceiros de trabalho	-	-	-	68	-

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Paoli e Merllié (2001); Parent-Thirion et al. (2007); Parent-Thirion et al. (2012).

No Brasil, a socióloga Rosenfield também direcionou os seus estudos para a autonomia e as NFOT. Em 2011, ela publicou o artigo sobre autonomia, trabalho informacional e teletrabalho. O trabalho informacional, de caráter imaterial, supõe reflexão, concertação de saberes e de observações, e troca de informações. Ele está associado às tecnologias de informação e comunicação (TICs), especificamente o teletrabalho que se caracteriza como autônomo, inteligente e relacional (ROSENFIELD, 2011). Segundo a Comissão Europeia (1997, p. 15, item 75), o teletrabalho envolve "o uso de telecomunicações e tecnologias avançadas da informação, e a realização do trabalho a partir de um outro ponto que não o tradicional local de trabalho".

A pesquisa de Rosenfield (2011) investigou o significado da autonomia no trabalho com 51 participantes. Os teletrabalhadores eram contratados assalariados e/ou independentes que trabalhavam em tempo integral ou parcial em casa, em Portugal e no Brasil. A fundamentação teórica se baseou na premissa de que a autonomia no trabalho integra três dimensões: 1. Dimensão operacional referente às exigências funcionais, operacionais que remetem à organização do trabalho; 2. Dimensão identitária caracterizada pela busca de afirmação de si, de liberdade, de realização, conforme a ideia de um individualismo-emancipação e 3. Dimensão social baseada na individualização e na inclusão social que são

componentes dos processos de reconhecimento social, segundo a teoria do reconhecimento de Honneth (ROSENFIELD, 2011, p. 04).

Na dimensão operacional, os resultados da pesquisa de Rosenfield (2011) demonstraram que existe maior autonomia quando o trabalho é mais qualificado, como também em trabalhos que mobilizem mais intensamente competências, habilidades e talentos dos trabalhadores. O trabalho qualificado, como por exemplo, das TICs geralmente exige maior escolaridade, maior criatividade, responsabilidade e iniciativa (ZARIFIAN, 2001, 2003), uma vez que a natureza das tarefas requer a solução de problemas. Porém, existirá também maior autonomia em qualquer trabalho com tarefas que valorizem a autoria como os tradutores de textos que mobilizam a precisão, a inovação e a criação.

Na dimensão identitária existem limitações para a autonomia individual, tanto no trabalho assalariado, subordinado como no trabalho não assalariado realizado por conta própria. O trabalho subordinado está ligado à hierarquia e a própria condição de trabalho, porém há uma negociação com a organização que permite a flexibilidade conforme os acordos estabelecidos em relação às ações de formação profissional, tempo de trabalho e recursos para o alcance das metas. No trabalho não assalariado, a autonomia se refere à gestão do próprio tempo e ela é reduzida pelo regime de urgência nos prazos de entrega dos trabalhos, metas e exigências dos clientes (ROSENFIELD, 2011). Nos dois tipos de trabalho assalariado e não assalariado existe a autonomia, porém as margens são reduzidas e surgem outras formas de controle. A busca pela liberdade do trabalhador é constante e exige negociações com os fatores limitantes.

A dimensão social está relacionada à inclusão e à qualificação que se estabelece da seguinte forma: maior qualificação, maior autonomia; menor qualificação, menor autonomia. Os trabalhadores pouco qualificados e pouco especializados estão submetidos em maior ou menor grau às imposições da organização como no caso dos assalariados, e às imposições do mercado de trabalho em relação aos não assalariados. Estes últimos sentem-se inseguros quanto às ausências de garantias sociais decorrentes do contrato formal de trabalho, de rendimento fixo, de demanda flutuante de cliente e de trabalho, ocasionando uma situação de fragilidade social. Já os trabalhadores mais qualificados assalariados e não assalariados apresentam maior rendimento, maior capacidade de negociação com os clientes, maior engajamento no teletrabalho e maior autonomia.

Os resultados da pesquisa de Rosenfield (2011) são semelhantes às pesquisas de Arundel et al. (2007), Kovács (2006), Lorenz; Valeyre (2003, 2004 e 2005), Lorenz (2006) e Valeyre et al. (2009) baseados nos inquéritos que abordam a autonomia e as NFOT. Existe

maior autonomia no trabalho qualificado decorrente de maior escolaridade do trabalhador. Outro ponto em comum é que as pesquisas identificam que mesmo em um trabalho subordinado existem espaços para a autonomia, porém existem limites. A autonomia pode se estabelecer em maior ou em menor grau em um trabalho formal e em um trabalho informal. Outra convergência é que a autonomia está imbricada em uma dimensão macroeconômica nos contextos locais, culturais e sociais, envolvendo a lógica do mercado estrategicamente, e em uma dimensão microeconômica caracterizada pela organização no local de trabalho, relações interpessoais diversas, qualificação e competência individual e coletiva (ZARIFIAN, 1999b, 2001, 2003).

Uma lacuna dos estudos de Kovács (2006) e de Rosenfield (2011) é que apesar de ambas estarem direcionadas para o estudo da autonomia em convergência com as NFOT, suas pesquisas não fazem referências ao processo de apropriação do trabalho pelos trabalhadores em relação à autonomia na organização do trabalho, já que ambas consideram a existência de graus variados de autonomia. A apropriação do trabalho exige um pequeno ou grande controle do trabalhador sobre as atividades e as autoras não informam como o trabalhador vivencia os graus de autonomia.

A apropriação do trabalho é um processo multiforme de segurança e manutenção psicológica sobre o local habitual de convivência. A apropriação se manifesta por um domínio cognitivo e por intervenções na ocupação do espaço que visa preservar a intimidade diante de situações de trabalho mais ou menos satisfatórias e/ou despersonalizantes (FISCHER, 1994).

O processo de apropriação do trabalho pelo indivíduo geralmente ultrapassa as dimensões técnicas e econômicas da organização. O espaço de trabalho é repartido não mais pelos critérios racionais e organizacionais, mas por critérios subjetivos que se definem por zonas próximas ou distantes, boas ou más que constituem as atividades e as relações (FISCHER, 1994), e produzem sentidos (MORIN, 2001).

Portanto, se o trabalho requer altos níveis de demanda e tem baixo nível de autonomia, a qualidade do trabalho estará comprometida pela insegurança, pelo estresse e pela intensificação das atividades. No entanto, se os altos níveis de demanda forem combinados com altos níveis de autonomia (apropriação do trabalho), incluindo incentivos para participação na tomada de decisão e boa comunicação, existirá ganhos em autonomia (BAUER, 2004; RAMSAY; SCHOLARIOS; HARLEY, 2000). A autonomia evoca maiores exigências intelectuais, porém deverá não possuir excessiva pressão ou trabalhos com grande carga de intensidade. Desta forma, a autonomia estará associada aos níveis elevados de

satisfação com as condições de trabalho, sem efeitos negativos para a saúde (KARASEK, 1979; PARENT-THIRION et al., 2007; PARENT-THIRION et al., 2012).

As NFOT permitem a participação dos trabalhadores, em maior ou menor grau, e objetivam capitalizar o conhecimento para o alcance da alta *performance*. O conteúdo do trabalho está mais complexo e variado, onde os trabalhadores assumem maior carga de responsabilidades pelos resultados. Então, o grau de autonomia a nível individual e grupal transforma-se em um regulador autônomo que possibilita à empresa superar obstáculos e deficiências, encontrando soluções para as situações imprevistas (CERDEIRA; KOVÁCS, 2008).

Diante desse conjunto de estudos e pesquisas, conclui-se que o estudo das NFOT e a relação com a autonomia parece ser uma possibilidade de reflexão sobre as práticas antigas e novas da organização do trabalho. Essas práticas não são efêmeras, tratam-se mais de uma manutenção da empresa no mercado, bem como de um *continuum* das práticas tradicionais, envolvendo aspectos de decisão, responsabilidade, poder, objetivos e metas compartilhados.

2.1.2.3 O dilema entre autonomia e heteronomia

A autonomia do sujeito é uma das maiores conquistas da "sociedade pós-fordista", na qual o indivíduo precisa abdicar da rigidez das ideias, atitudes e tipos de comportamentos fundamentados no sistema de valores tradicionais. A sociedade "pós-fordista" evoca a necessidade da autonomia como condição básica para conviver com os riscos, as incertezas e os conflitos humanos. A obediência cega, a humildade e a concordância como sustentação da hierarquia estão reduzidas pela necessidade inerente da sociedade em possuir indivíduos autônomos (GIDDENS, 1991).

Representante do ideal da maturidade, a autonomia revela que o indivíduo está preparado para interagir nas diversas esferas da sociedade. Ela está permeada pela condição política-social no contexto da educação e do trabalho que abarca o indivíduo como sujeito de si e como sujeito coletivo.

Essencialmente, a autonomia traz a luz uma infinidade de valores e de experiências sociais tendo como princípio a livre determinação do indivíduo. Ela pressupõe a apropriação coletiva, a descentralização, a participação consciente no processo produtivo, além da responsabilidade e oportunidades igualitárias para se atingirem os objetivos comuns, "a divisão de tarefas e sentido de trabalhos livremente estabelecidos, elegibilidade e

revogabilidade dos cargos de direção" (CATTANI; HOLZMANN, 2006, p. 44). Desta forma, a autonomia inevitavelmente se opõe a lógica autoritária, ao poder decisório centralizado, à discriminação, à burocracia sem sentido e as formas de colaboração e participação promovidas e controladas pela cúpula das elites governamentais e de propriedade privada.

Admite-se a existência de duas formas de autonomia no mundo do trabalho: a real, considerada como 'pura' que evoca a criação e a improvisação, e a outorgada que se relaciona com a prescrição de regras. A autonomia real "é uma iniciativa tomada, é a criação e o poder de decisão ante uma situação imprevista. E ela existe sempre, mesmo se todos os esforços hoje se orientem em direção a uma previsão e uma prescrição máxima" (ROSENFIELD, 2004, p. 205). Enquanto que a autonomia outorgada é delegada pelos superiores hierárquicos aos subordinados, predefinindo o trabalho para o alcance de um desempenho segundo os princípios impostos pela organização ou instituição (ALEXANDRE-BAILLY, 2002). Quando o inesperado e o extraordinário tornam-se previsíveis, a autonomia real transforma-se em heteronomia, uma vez que se transforma em uma regra a ser seguida por todos para garantir uma reação eficiente e eficaz no processo de produção.

Em se tratando de um processo produtivo, a autonomia real apresenta-se paralela às normas prescritas. Ela pode ser útil ou nociva para a empresa (ALEXANDRE-BAILLY, 2002). O trabalhador diante de um acontecimento imprevisto contorna o problema e garante o fluxo e a qualidade da produção por meio da iniciativa em relação à tomada de decisão e da criatividade (ROSENFIELD, 2004, 2010; ZARIFIAN, 2001, 2003, 2011). Mas também pode ser uma conquista contra a organização, como um ato de resistência, apropriação e afirmação do 'ser' contra as condições de seu funcionamento. É um grito contra uma forma de violência do sistema econômico (CHATZIS, 1999; PERRENOUD, 2000).

A busca pela autonomia real (pura) situa-se dentro de uma lógica de valores e de conquista de sentido. Ela implica na apropriação do trabalho pelo próprio trabalhador, fora da lógica econômica e assume uma dimensão social que possibilita produzir para o bem-estar da coletividade. Enquanto que a autonomia outorgada relaciona-se em uma lógica instrumental, com prescrição de regras impessoais e anônimas (ROSENFIELD, 2003a, 2003b, 2004, 2006).

Desse modo, a autonomia se direciona para o sentido genuíno, quando a autonomia real caracterizada pelo "fazer bem" é reconhecida pelos seus pares, como um modo de preservar o grupo como identidade e conferir um sentido ao trabalho. E para o sentido instrumental, a autonomia é outorgada e acordada "como instrumento de coordenação das relações de trabalho e visa atingir um objetivo econômico de gestão da empresa" (ROSENFIELD, 2004, p. 206). Esses dois sentidos permitem que o trabalhador sempre possa

criar espaços para exercer sua autonomia real tanto para sobreviver quanto para subverter, porque a eficiência pertence à organização enquanto que a apropriação do trabalho em si pertence ao trabalhador.

Em termos 'puros', a autonomia caracteriza-se como "uma quimera", mitologicamente apresenta várias facetas na ação humana, é um processo de imaginação, pois carrega consigo a necessidade e a oposição à heteronomia. A autonomia apresenta-se como uma necessidade que é "condenada a permanecer formal" (ROSENFIELD, 2011, p. 04). A natureza produtiva do trabalho e o caráter heterônomo das atividades profissionais, submetidas às regras e aos procedimentos organizacionais, de certa forma impedem o desenvolvimento da autonomia. As atividades que são por elas mesmas, o seu próprio fim permitem ao sujeito a experiência de sua soberania realizando-se como pessoa (GORZ, 1988). O que efetivamente pode ser utópico no mundo do trabalho, uma vez que a autonomia é delegada baseada em certas condições estabelecidas na organização.

Portanto, a autonomia traduz-se por um processo individual e simultaneamente coletivo. Fleig (2007, p. 02) afirma que a "autonomia do ser humano significa a capacidade de se autogovernar e o direito de um indivíduo tomar decisões livremente, no âmbito moral e no âmbito intelectual dentro das normas legais". Para ele, não existe uma autonomia pura real e sim uma autonomia regida por regras em favor da coletividade. Ele ainda propõe a seguinte reflexão: Quais poderiam ser as razões que levam o ser humano a crer que tem poderes ilimitados nesse mundo? Como ninguém tem poderes ilimitados, a autonomia faz parte de uma construção de relações entre as pessoas. Afinal de contas, a relação entre o trabalho e a organização é uma disposição interna do trabalhador em colocar em evidência as suas competências, seus conhecimentos, suas habilidades e suas atitudes para produzir bens e serviços utilizados por uma comunidade (LE BOTERF, 1995, 2007; DUTRA, 2002, 2004; ZARIFIAN, 2001, 2003, 2011).

Paradoxalmente, a autonomia transita entre dois polos, o 'ser' e o não 'ser', dependência e independência, dominação e submissão, atividade e passividade. O indivíduo vive a dualidade de ser ele mesmo (*l'être-soi*) e, ao mesmo tempo de responder às exigências sociais (*le devoir être*) (ROSENFIELD, 2011, p. 04). Independente das adversidades externas, a autonomia do sujeito predomina, uma vez que ela é intrínseca à condição de indivíduo, isto é, de ser ele mesmo (*l'être-soi*). Então, a autonomia pode ser a capacidade de redefinir e 'reelaborar' em termos do que se toma como verdade (SADER, 1991), "todas as pressões e determinações externas que definem a heteronomia, a partir de interesses e valores íntimos"

(LIMA, 2004, p. 106), bem como esclarecer e gerar disposição para agir (OFFE; WIESENTHAL, 1984).

O discurso do outro não é eliminado na autonomia. O que ocorre é a existência de uma "instauração de outra relação entre o discurso do outro e o discurso do sujeito" (LIMA, 2004, p. 106). Assim, a autonomia em sentido amplo pode absorver a heteronomia, uma vez que o indivíduo também determina suas próprias regras, baseado em sua própria construção como sujeito coletivo e social. Assim, o indivíduo não está totalmente isento de sua condição social.

Atualmente, a autonomia no trabalho tornou-se exigência, prioridade e necessidade essenciais para o desenvolvimento dos indivíduos. Concretamente, ela significa a autodeterminação e liberdade do indivíduo para estabelecer os elementos de sua tarefa, os métodos, a ordem das etapas, a velocidade, o ritmo, a programação, os objetivos, os critérios, o monitoramento, a intensidade, os procedimentos, o lugar, a carga horária, a avaliação. A autonomia permite que o indivíduo controle esses elementos e quaisquer outros que se apresentem e sejam necessários na sua atividade (PARENT-THIRION et al., 2007; PARENT-THIRION et al., 2012; ROSENFIELD, 2011).

As NFOT consideram a autonomia como um componente estruturante que garante a flexibilidade e a qualidade das atividades. A autonomia significa a valorização da iniciativa e da criatividade do trabalhador, e simultaneamente ela se apresenta com um processo de alargamento de normalização do trabalho (ROSENFIELD, 2010). A autonomia até certo ponto fica brindada, organizada e controlada pelas normas que se apresentam como normas de qualidade do produto e dos processos tecnológicos. Em nome da flexibilidade existe a possibilidade de escolha, mas dentro de um universo de dependência e de critérios, então a autonomia é limitada na sua condição de reação contra os dispositivos e decisões heterônimas (TERSSAC, 2012).

A autonomia não se caracteriza simplesmente pela capacidade de produzir regras próprias, mas pela possibilidade de utilizar as regras heterônimas existentes. Nestes dois casos, seja na produção de regras ou na regulação de processos de produção de regras, a autonomia é uma afirmação de liberdade, visando emancipar-se de regras exteriores ou de uma regulação heterônima (TERSSAC, 2012).

Os controles heterômicos se concentram de modo objetivo pela prescrição e subjetivo a nível simbólico. Quando a organização do trabalho é mais autônoma, a liderança tende a se afastar e o seu papel de reconhecimento do esforço e da competência individual do liderado tende também a desaparecer. Esse afastamento da liderança é sentido como um abandono pelos liderados e evoca sentimentos de nostalgia de uma chefia forte, mais presente, direta,

apoiadora e companheira. A liderança deixa de ser um sustentáculo e assume um papel de condução da dinâmica grupal e o trabalhador lastima a perda do chefe direto, coerente e disponível.

Em outra hipótese, a existência da nostalgia pode ser a impossibilidade concreta de vivenciar um trabalho livre, escolhido e consentido, independente das suas finalidades e das suas modalidades. Uma revolta, indignação e resignação do indivíduo contra uma condição que o obriga a vender a sua força de trabalho por meio da submissão às diretrizes e aos controles da autoridade. Contemporaneamente, o medo do poder, a insegurança e a fragilidade social favorecem a imobilidade e a neutralidade do trabalhador (PERRENOUD, 2000).

Contudo, o indivíduo não está totalmente imerso nos controles heterômicos. A autonomia é "inalienável e é uma característica essencial da ação humana" (TERSSAC, 2012, p. 1). As regras formais, comuns e impessoais não têm poder suficiente de aprisionar o indivíduo, uma vez que é impossível eliminar todas as fontes de incertezas que se produzem no interior de uma organização decorrentes das múltiplas relações formais e informais de poder e dos fenômenos de dependência e conflito (CROZIER, 1963). A autonomia em parte é indeterminada porque é resultante de estratégias e de contatos interpessoais com forças reais.

O indivíduo é capaz de inventar, manipular, calcular e adaptar-se às suas relações caso seja necessário. O seu comportamento transcende a uma resposta mecânica de uma prescrição ou posição estrutural. Em termos concretos, o indivíduo é um agente autônomo (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014). E a organização com suas regras formais é um espaço de discussão e negociação informais constantes, uma vez que as prescrições formais minam as estruturas de poder e os processos de intercâmbio (FRIEDBERG, 1997). Em consequência, a autonomia no trabalho reveste-se de um processo de negociação do poder, ora forte, ora flexível e maleável. Não se observa uma oposição sistemática entre a heteronomia e a autonomia, e vice-versa.

A ausência de um dilema transforma a autonomia e a heteronomia em duas forças permanentes e instáveis. Na prática cotidiana, a organização do trabalho possui um campo de forças que negocia frequentemente com o individual e o coletivo, com a produção das regras próprias e regras produzidas por outros. Cada trabalhador procura ampliar sua margem de liberdade e de negociação com a autoridade formal, conforme interesses individuais. O trabalhador renuncia uma parte da sua liberdade para obter um salário que é mensurado pelas suas qualificações e pelos seus esforços. Na realidade, o trabalhador sabe que a organização depende das suas iniciativas autônomas (PERRENOUD, 2000), da mesma forma que a organização se utiliza de práticas fluidas para a sua manutenção no mercado.

Enfim, a autonomia e a heteronomia é um polo horizontal que se movimenta em linha contínua de uma extremidade para outra. Dependendo do tipo de organização, das novas formas de trabalho e das práticas da liderança, haverá maior autonomia e em consequência menor controle, ou maior heteronomia e maior controle.

Portanto, a próxima seção explanará o tema da liderança enfocando as abordagens contemporâneas que tratam da distribuição do poder, do relacional e da construção social que podem facilitar práticas de autonomia.

2.2 Liderança: abordagens contemporâneas

As concepções teóricas tradicionais sobre liderança sempre a marcaram como um fenômeno individualista. O líder possui atributos, características e habilidades que associados ao poder e à autoridade possibilitam alcançar o máximo de desempenho de um indivíduo ou grupo na organização. Essas teorias basearam-se em traços de personalidade, focando o heroísmo e o carisma (CARLYLE, 1841; HOOK, 1962; STOGDILL, 1948; WEBER, 2008); estilos comportamentais, enfatizando o grid gerencial e a atuação do líder no grupo (BLAKE; MOUTON, 1997; BOWERS; SEASHORE, 1966; LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939); fatores contingenciais, enfocando adaptação, participação nas decisões, metas e delegação (FIEDLER, 1967; HERSEY; BLANCHARD, 1986; HOUSE, 1971, 1996; VROOM; YETTON, 1973) e visão simbólica, focando valores, sentidos e significados (BASS, 1985; BENNIS, 1996; BURNS, 1978; DE PREE, 1989; ETZIONI, 1993; GREENLEAF, 2002; HOUSE, 1977; NANUS, 1992; PFEFFER, 1981; SCHARMER, 2005 e 2010; SMIRCICH; MORGAN, 1982).

No entanto, desde o início dos anos 80, os postulados da visão simbólica pertencentes a um conjunto teórico denominado de teoria neocarismática também intitulada de "Nova liderança" propuseram tratar de temas comuns da realidade organizacional, sob um novo prisma. A Nova liderança se fundamentou na liderança dispersa que sugere o poder compartilhado na equipe, Manz e Sims (1991) propôs a substituição da imagem do "líder visionário" pela ideia da superliderança (*superleadership*) que apresenta como característica principal conduzir as pessoas a se autoliderarem. A superliderança enfoca a educação dos subordinados, no intuito de estimular a independência dos líderes formais, desenvolvendo seus próprios talentos, motivação e competências. Essa superliderança foi considerada o novo paradigma do futuro (BRYMAN, 2004a). O enfoque não era transferir a liderança formal para

os liderados, mas torná-los aptos para usarem suas habilidades e assumirem espaços de liderança.

A contribuição principal da teoria neocarismática foi abrir caminhos para que outras abordagens emergissem com o intuito de compreender o tema da liderança como um processo relacional e de compartilhamento do poder.

Portanto, as abordagens contemporâneas da liderança referem-se a uma nova possibilidade de explicar fenômenos não esclarecidos pelas teorias tradicionais, como também revelar fatos novos que ainda estão sendo pesquisados e construídos epistemologicamente. Desta forma, se faz a ciência. Uma ciência objetiva não significa dizer que suas teorias sejam verdadeiras, mas pode-se afirmar que as possibilidades são diversas para entender o mundo real.

Entender fenômenos organizacionais implica em observar os fatos sociais e históricos produzidos em determinada época, as condições objetivas nas quais a ação e o pensamento humanos comungaram de uma mesma interpretação da realidade. A história permite refletir sobre todo um processo pelo qual passou ou passa a humanidade (HACTH, 2006, 2009).

As abordagens contemporâneas contextualizam a liderança como um relacionamento, um processo de influência e reciprocidade entre líder e liderado. Essas abordagens associadas às pesquisas qualitativas (BRYMAN, 2004a) se direcionam para um processo psicossocial determinado pelas interações humanas (DAVEL; MACHADO, 2001).

A liderança é avaliada nas pesquisas como ação social integrada e associada ao contexto cultural (ALVESSON, 1992; ALVESSON, 1996), como atividade processual organizada (HOSKING, 1988) composta por dimensões políticas, sociais, emocionais e cognitivas (HOSKING; FINEMAN, 1990) e como prática social de ordenar significativamente a realidade por meio do poder e da subjetividade (KNIGHTS; WILLMOTT, 1992).

As abordagens contemporâneas de liderança estão agrupadas da seguinte forma: liderança distribuída, relacional e processo de construção social que serão abordadas na sequência.

2.2.1 Liderança distribuída

Existe uma estreita ligação conceitual entre liderança distribuída e os fenômenos organizacionais como poder, influência, coordenação, autoridade, tomada de decisão coletiva

e delegação. A partir do ano de 2000, iniciou-se uma série de modos de distribuição e formas, tais como conhecimento distribuído, cognição distribuída, sistemas de informação e de aprendizagem distribuídos, trabalho distribuído e em relação à liderança, poder e influência distribuídos (GRONN, 2008).

Essa crescente característica de distribuição sugere uma reavaliação nas formas de pensamento e uma 'reformulação profunda ontológica' em Ciências Sociais de elementos constitutivos da sociedade e das organizações. São apresentadas discussões sobre globalização, flexibilidade no trabalho, estruturação da realidade social, processos organizacionais, entre outros (GRONN, 2008). A hegemonia do individualismo metodológico da psicologia social e das teorias da organização impediu temporariamente o potencial explicativo da liderança distribuída, citada pela primeira vez por Gibb em 1954, no capítulo sobre liderança do *Handbook of Social Psychology*, com edição posteriormente revisada (GRONN, 2008).

A liderança distribuída, também chamada de liderança compartilhada destaca uma dimensão de compartilhamento das funções do líder. Significa as formas em que a liderança como prática é esticada sobre (*stretched over)* as pessoas e lugares em processos de interação (SPILLANE; SHERER, 2004).

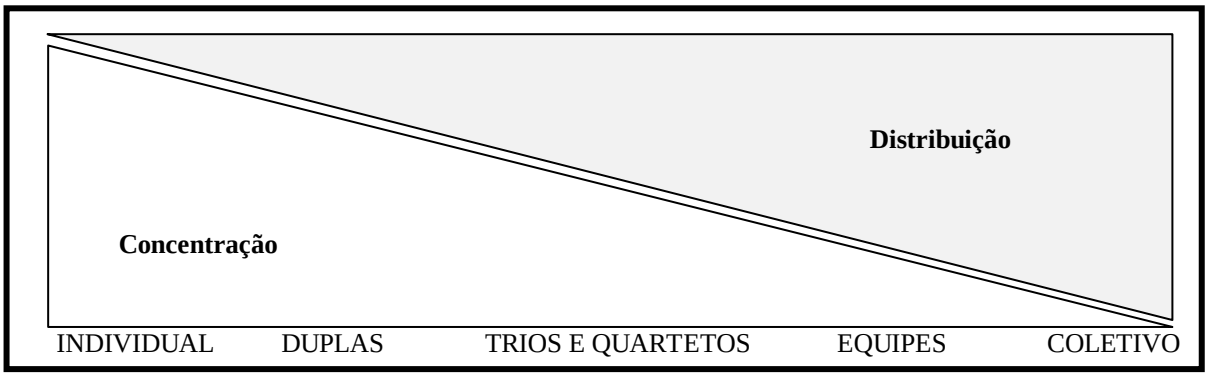
Em 1998, os estudos da liderança distribuída se ampliaram com a teoria social que trata a situação social como uma influência sobre o indivíduo. A liderança distribuída envolve três elementos essenciais: líderes, seguidores e a situação. A liderança não reside em nenhum desses três elementos isoladamente, cada um é pré-requisito do outro, a prática é uma 'coprodução' de todos os três (SPILLANE; SHERER, 2004).

A liderança distribuída não é derivada simplesmente de ações individuais. É um produto das interações existentes entre o líder, os seguidores e os aspectos da situação (GRONN, 2000; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001, 2004). No que concerne, a prática de liderança e gestão é "esticada para dois ou mais líderes e seguidores" (SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001, p. 25), e a situação oferece informações, como por exemplo, ferramentas de vários tipos, estruturas organizacionais, rotinas, linguagem que contribuem para estabelecer a prática de liderança como um processo de interação entre as pessoas (SPILLANE; SHERER, 2004). Portanto, a liderança distribuída é considerada como um fenômeno coletivo. Ela ocorre dentro de ações e atividades que se estendem entre diferentes atores, e estes podem exercer influências diversas sobre uma situação.

Tomando como base a perspectiva da distribuição da liderança, pesquisadores como Ross, Rix e Gold (2005) elaboraram uma matriz que descreve as abordagens de liderança

desde a parte individualizada até a coletiva (figura 2 abaixo). As opiniões individuais representam apenas um polo de uma dimensão de abordagens sobre a compreensão do fenômeno da liderança. A liderança individualizada é uma concentração de conhecimentos e habilidades em um único indivíduo. A unidade de análise é claramente focada com intensidade cada vez maior em indivíduos isolados. Porém, a concentração da liderança começa a se tornar distribuída quando as responsabilidades são partilhadas com duplas ou pares (co-líderes) e à medida que o conhecimento se sofistica e a organização do trabalho fica intensiva, a distribuição da liderança envolve os trios, os quartetos e as equipes (polo distribuído). A unidade de análise muda de sujeitos individuais para as equipes, inicialmente a nível micro e depois atinge elementos sociais e coletivos na prática de várias situações, assuntos e atividades (ROSS; RIX; GOLD, 2005).

Figura 2 – Abordagens de liderança



Fonte: Ross, Rix e Gold (2005).

Na liderança distribuída identificam-se as formas colaborativa, coletiva e coordenada em que a prática de liderança pode ser estendida para dois ou mais líderes e seguidores. Na distribuição colaborativa, a prática de um líder se torna a base para a prática de outro líder e vice-versa - a prática ocorre na interação entre líderes e há uma interdependência recíproca. Na distribuição coletiva, dois ou mais líderes trabalham em separado, mas interdependentes em busca de um objetivo comum. Na distribuição coordenada, as tarefas diferentes de liderança devem ser executadas em uma sequência específica em prol da realização de alguma função de liderança (SPILLANE et al., in press).

Os três tipos de distribuições sugerem interdependências entre as práticas dos líderes. Então, a liderança distribuída é vista como uma interação de interpendência recíproca entre os líderes que define a sua distribuição em uma ação conjunta e sequencial (GRONN, 2000, 2006; SPILLANE et al., in press).

A abordagem da liderança distribuída apresenta como contribuição o compartilhamento de espaço de opiniões, o poder, os conhecimentos diversos, a tomada de decisão compartilhada. Essas características sugerem a ideia de uma liderança democrática, apresentando a "ideia de voz" que significa desmonopolizar a liderança (influência a partir de um indivíduo) e aumentar as fontes e vozes de influência na organização, criando espaços de participação dos trabalhadores (GRONN, 2008).

Criticamente, a liderança distribuída não leva a uma democracia organizacional (HATCHER, 2005), ela pode está mascarada por um viés antidemocrático de gestão (MAXCY; NGUYEN, 2006). A 'ideia de voz' pode não facilitar que o indivíduo faça escolhas devido a uma série de compromissos e lealdades que o impedem de fazer reinvidicações diretas ou indiretas por meio dos gestores, aos que de fato são detentores do poder. A liderança distribuída pode ficar 'confinada' aos domínios legitimados pelos gestores, revelando-se uma possibilidade normativa (GRONN, 2008) onde a autonomia é outorgada por meio da hierarquia.

Existe um hibridismo nos estudos sobre a liderança, a mistura de dois modos de gestão: hierárquico e heterárquico de responsabilidades, ordenação e de relações. A hierarquia implica que um nível é mais elevado que outro sucessivamente, enquanto que na heterarquia, diversos níveis exercem uma determinada influência sobre o outro em algum aspecto particular (GRONN, 2008). Em outras palavras, significa que na heterarquia existe um mix, um agrupamento de liderança, onde o poder é distribuído individualmente, em duplas, em trios e equipes conforme a influência das pessoas que assumem o papel de co-líderes. Esse hibridismo pode distinguir duas formas de liderança, a aditiva e a holística. Na aditiva várias pessoas podem se envolver em práticas de liderança de forma descoordenada sem levar em conta as atividades de liderança do outro na organização. Na holística existe um padrão consciente de colaboração que abarca algumas ou todas as fontes de liderança na organização (BENNETT et al., 2003).

Na análise da demarcação conceitual, a liderança distribuída ultrapassa o hibridismo. O que se investiga é como ocorrem as interações entre líderes, seguidores e a situação, em um processo de interdependência nas relações de trabalho e suas práticas (GRONN, 2000, 2006, 2008; SPILLANE et al., in press; SPILLANE; SHERER, 2004; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001). A liderança distribuída procura distinguir o que é um trabalho correalizado sem grandes implicações colaborativas, de um trabalho coletivo que tenha uma ação concertiva, isto é, que as relações de trabalho visem de fato uma colaboração espontânea e não apenas uma prática institucionalizada de colaboração (BENNETT et al., 2003;

MENOR, 2011). Essa demarcação é a grande contribuição da abordagem teórica da liderança distribuída, além de destacar que o compartilhamento do poder ocorre quando existe um processo relacional.

A partir desses argumentos, os estudos foram direcionados para a liderança relacional que será apresentada na próxima subseção. A explanação destaca os conceitos, a perspectiva entidade que é o relacionamento focado nas pessoas e a perspectiva relacional onde o relacionamento é socialmente construído.

2.2.2 Liderança relacional

A orientação habitual da liderança enfatiza que as relações se processam nos indivíduos por meio de seus traços, habilidades e personalidade. As pesquisas sobre o enfoque da liderança relacional tradicional analisam os estilos comportamentais como relações orientadas para a consideração, atenção e apoio (STOGDILL; GOODE; DAY, 1962) ou liderança focada no desenvolvimento de alta qualidade, confiança e relações de trabalho (BROWER; SCHOORMAN; TAN, 2000; GRAEN; UHL-BIEN, 1995; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000).

O avanço dos estudos apreendeu o termo relacional ultrapassando a abordagem das características individuais. O relacional significou que um indivíduo gosta das pessoas e vive de relações (LIPMAN-BLUMEN, 1997). O termo foi utilizado para descrever como construções sociais humanas são originadas de variadas conexões e interdependências das organizações e de seus membros (BRADBURY; LICHTENSTEIN, 2000; HOSKING; DACHLER, 1995). A orientação relacional da liderança enfatiza que as relações iniciam-se com os processos e não com as pessoas, nem com seus pontos de vista e opiniões. A liderança e outras realidades relacionais são originadas de processos interacionais (HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING, 2006).

A liderança relacional possibilita o estudo da dinâmica relacional, focando os processos relacionais em que a liderança é produzida e habilitada. Ela não define liderança como detentora de uma posição gerencial (BEDEIAN; HUNT, 2006; HOSKING, 1988). A liderança pode ocorrer em qualquer direção, em algumas situações pode resultar na quebra da distinção entre quem conduz e quem é conduzido (ROST, 1993), refletindo um processo de influência mútua (HOLLANDER, 1978; GRAEN; UHL-BIEN, 1991; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000).

Então, o relacional na liderança assume o caráter de influência social construída e produzida nas interações. Uhl-Bien (2006, p. 668) conceitua a liderança relacional como "um processo de influência social, através do qual a coordenação emergente (evolução da ordem social) e mudança (novos valores, atitudes, abordagens, comportamentos, ideologias, entre outros) são construídas e produzidas". Ele também descreve duas perspectivas da liderança relacional: uma 'perspectiva entidade' que foca a identificação de atributos dos indivíduos e como eles se envolvem em relações interpessoais; e uma 'perspectiva relacional' que enfoca a liderança como um processo de construção social.

A concepção da liderança relacional proposta por Uhl-Bien (2006) é aplicável nas perspectivas 'entidade' e nas perspectivas 'relacional'. Elas precisam ser referidas como um processo social dinâmico que pode ser percebido como atos dos indivíduos operando em um contexto ou como construções sociais onde relações e contextos interagem entre si. Esta interação pode ser vista como a criação de um ou outro na condição de 'organizar', ou como deslocamento na condição 'organizada' dos processos organizacionais para a ação e para a ordem social (UHL-BIEN, 2006, p. 668).

A perspectiva entidade considera as relações do ponto de vista dos indivíduos como independentes, entidades discretas, uma agência individual. Assume-se que os indivíduos têm um conhecimento da mente; eles têm acesso ao conteúdo de sua mente. O conteúdo da mente e o conhecimento são percebidos como propriedades de entidades, como posses individuais, e essas entidades podem ser distinguidas de outras entidades (de pessoas) e do meio ambiente. O saber individual é entendido como o arquiteto e controlador de uma ordem interna e externa que faz sentido em relação ao conjunto de seus bens 'pessoais' (conteúdo da mente) (HOSKING; DACHLER, 1995).

Na perspectiva entidade, o relacionamento na liderança é focado nas pessoas (líderes e seguidores), suas percepções, intenções, comportamentos, personalidades, expectativas e avaliações relativas às suas relações com o outro. Esse tipo de abordagem chama-se "sujeito-objeto" que visa a compreensão das relações, o conhecimento do indivíduo a respeito da sua influência sobre as outras pessoas e grupos (HOSKING; DACHLER, 1995). A liderança é entendida como uma relação de influência de duas vias entre um líder e um liderado que é direcionada, principalmente, para alcançar objetivos mútuos.

Os principais enfoques da liderança relacional direcionada para a perspectiva entidade são: Líder-membro teoria da troca - LMX (visão de parceria); Teoria relacional Hollander (relação de influência); Relações carismáticas (carisma como relação social); Autorrelacional e Autocoletiva (autoconceito social); Redes sociais (inserção em campos sociais) e Liderança

pós-industrial de Rost (relação de influência multidirecional). Segue abaixo o quadro 11 com o resumo sintético da liderança relacional focada na perspectiva entidade, apresentando os principais autores e características essenciais:

Quadro 11 – Resumo sintético da liderança relacional focada na perspectiva entidade

PERSPECTIVA ENTIDADE (realidade individual)		
Enfoque	**Autor/Ano**	**Características**
Líder-membro teoria da troca (LMX)	Gerstner e Day (1997), Katz e Kahn (1978), Graen, Novak, e Sommerkamp (1982), Graen e Uhl-Bien (1995), Liden, Sparrowe e Wayne (1997).	A liderança ocorre quando os líderes e seguidores são capazes de desenvolver relações eficazes (parcerias) que resultam em influência incremental e ganham acesso aos muitos benefícios que essas relações trazem para a organização.
Teoria relacional Hollander	Hollander (1958, 1964, 1978, 1979, 1992, 1995), Hollander e Julian (1969).	A liderança é um processo que envolve uma relação de influência. Descreve os processos que estão localizados na percepção e cognição dos indivíduos envolvidos na relação.
Relações carismáticas	Howell e Shamir (2005), Jermier (1993), Kark e Shamir (2002), Klein e House (1995), Shamir (1991), Weierter (1997).	O carisma como uma relação social entre líderes e seguidores. Os diversos tipos de relacionamentos carismáticos (socialização, personalização e contágio social) afetam a extensão da relação carismática que é mantida ou recriada.
Autorrelacional e Autocoletiva	Andersen e Chen (2002), Brewer e Gardner (1996), Lord, Brown e Freiberg. (1999), Van Knippenberg et al. (2004).	Concentra-se em autoconceito social. Na medida em que os indivíduos se definem em termos de suas relações para os outros. Tipos: **Autorrelacional:** o autoconceito derivado de conexões e relacionamentos significativos com os outros. O eu é interpretado a partir das respostas e da satisfação da outra pessoa na relação. **Autocoletiva:** baseada na identidade com um grupo ou categoria social.
Redes sociais	Balkundi e Kilduff (2006), Graen e Graen (2006), Offstein, Madhavan, e Gnyawali (2006), Sparrowe e Liden (1997), Uhl-Bien, Graen e Scandura (2000).	Quatro princípios: a importância das relações entre os atores organizacionais; inserção dos atores em campos sociais; a utilidade social de conexões de rede (o capital social) e a padronização estrutural da vida social. Derivações da teoria de redes: **LMX-MMX teoria de redes de compartilhamento:** reconhece a importância das influências formais e informais no indivíduo, na equipe e no comportamento do fluxo das redes sociais. **Tríades:** líder, liderado e redes sociais. Enfatiza o conteúdo e a natureza das relações que existem.
Liderança pós-industrial de Rost	Rost (1993, 1995)	A liderança como uma relação de influência multidirecional (qualquer direção, não apenas de cima para baixo): líderes competirem com outros líderes por colaboradores. Colaboradores desenvolvem uma relação com os líderes de sua própria escolha, não necessariamente aqueles que têm autoridade sobre eles. Líderes e colaboradores podem trocar de lugar.

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Uhl-Bien (2006).

Portanto, as perspectivas entidade se referem às relações focadas nas percepções individuais, cognição (autoconceito), atributos e comportamentos (influência social e troca social). A liderança é considerada como uma relação de influência em que os indivíduos alinham seus comportamentos mutuamente para alcançar objetivos diversificados, inclusive os organizacionais (UHL-BIEN, 2006).

O que se percebe nas perspectivas entidade da liderança é uma considerável orientação individual, as relações são características que partem do indivíduo. A liderança ainda é focada nas trocas estabelecidas entre gestor e subordinado, caracterizando a díade vertical (GRAEN; SCHIEMANN, 1978). Porém, vislumbram-se posições que ultrapassam a díade vertical (BALKUNDI; KILDUFF, 2006; GRAEN, 2006; OFFSTEIN; MADHAVAN; GNYAWALI, 2006; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000), apresentando a liderança como uma influência multidirecional (ROST, 1993, 1995) que pode ocorrer em qualquer direção. Os líderes e os liderados podem trocar de lugar, reconhecendo também que a liderança é uma propriedade relacional de um grupo (HOGG, 2001).

Na perspectiva relacional, o conhecimento é socialmente construído e socialmente distribuído. O conhecer é sempre um processo de relacionamento; é um processo construtivo, com significado, tornando-se ativamente um processo relacional de criação com base na linguagem. O conhecer nunca pode ser finalizado, nem tem qualquer origem, existe sempre no processo de fazer e os seus significados são limitados por contextos socioculturais (HOSKING; DACHLER, 1995; UHL-BIEN, 2006). Tratando-se da liderança, a ‘perspectiva relacional’ não se concentra em identificar atributos dos indivíduos envolvidos em comportamentos de liderança ou trocas, mas sim em processos de construção social.

Os principais enfoques da liderança relacional direcionada para a perspectiva relacional segundo Uhl-Bien (2006) são: o construcionismo relacional preocupa-se com as múltiplas realidades relacionais e os seus processos; Sayles preconiza que existe um desdobramento dos papéis de liderança onde existe um fluxo de relações laterais; e por último a liderança relacional de Drath e Murrell foca no diálogo relacional entre os envolvidos e na responsabilidade compartilhada.

Segue o quadro 12 com o resumo sintético da liderança relacional focada na perspectiva relacional, apresentando os principais autores e características fundamentais:

Quadro 12 – Resumo sintético da liderança relacional focada na perspectiva relacional

PERSPECTIVA RELACIONAL (múltiplas realidades)		
Enfoque	**Autor/Ano**	**Características**
Construcionismo relacional	Dachler (1988), Dachler (1992), Hosking (1988), Hosking e Fineman (1990), Hosking e Morley (1988, 2004), Hosking e Dachler (1995), Van Der Haar e Hosking (2004).	A liderança é um processo de construção social que envolve múltiplas realidades relacionais (individuais, culturais, sociais, locais, entre outros). A liderança se constrói por meio do processo e não por meio das pessoas.
Sayles (relações laterais)	Sayles (1964).	As organizações como sistemas em que as ações do gestor estão incorporadas não apenas em um contexto organizacional e ambiental, mas dentro de uma dinâmica e história de desdobramento de papéis delimitados nas relações interpessoais. A liderança não tem um papel limitado, tem um fluxo de relações laterais.
A liderança relacional de Drath e Murrell	Drath (2001) e Murrell (1997).	A liderança é um processo de diálogo relacional no qual os membros da organização participam e interagem para a construção de sistemas de conhecimento em conjunto (DRATH, 2001). A liderança é um ato social. É uma responsabilidade compartilhada (MURRELL, 1997).

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Uhl-Bien (2006).

As perspectivas relacionais consideram a liderança como o processo pelo qual a ordem social é construída e alterada (HOSKING; MORLEY, 1988). O eu e o outro não são separáveis, estão lado a lado em um processo de evolução local-histórica-cultural por meio da linguagem e da comunicação (HOSKING; DACHLER, 1995). E o diálogo é visto como um movimento dialético entre fenômenos humanos e não humanos por conexões de redes (BRADBURY; LICHTENSTEIN, 2000). Em síntese, a perspectiva relacional foca a liderança como realidade social, emergente e inseparável do contexto (HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING, 1988) e um processo social interativo que é formado por interações com os outros.

Para maior entendimento sobre as duas perpectivas, Uhl-Bien (2006) apresenta as diferenças ontológicas, epistemológicas, metodológicas e a visão da liderança delineadas no quadro 13 abaixo. Na perspectiva entidade predomina a afirmativa de que os indivíduos e as relações são unidades separadas de conhecimento. A epistemologia construtivista postula que quando as estruturas mentais são construídas, elas permanecem apesar do contexto social, então o relacionar é um processo individual. Sendo assim, a liderança deve estar preparada para as relações interpessoais. Na perspectiva relacional os indivíduos e as relações são construções interdependentes. A epistemologia construcionista sustenta que o conhecimento

sobre a realidade é uma construção contínua e mutável. As pessoas e o contexto são construções sociais dependentes entre si onde as relações e a comunicação são elementos centrais dessas construções. Desta forma, a liderança é percebida como um processo de organização das relações.

Quadro 13 – Diferenças entre a perspectiva entidade e a perspectiva relacional

	Entidade	Relacional
Suposições ontológicas	Realista (assume uma realidade objetiva): • Vê indivíduos em relações como separados, como entidades delimitadas (bounded) independentes.	Relacional (assume uma realidade social): • Todas as realidades sociais - todo conhecimento de si (self) e de outras pessoas e coisas são vistos como construções interdependentes ou codependentes existentes e conhecidas apenas na relação.
Abordagem epistemológica (processo)	Cognitivista, construtivista. • Pessoas que executam operações cognitivas internas (separáveis da influência social externa) para fazer sentido e compreender como as coisas realmente são.	Construcionista. • Pessoa e contexto são construções sociais interrrelacionadas feitas no contínuo processo local-cultural-histórico.
Abordagem metodológica	Vê o relacionar como ato individual: • Estes atos são reduzidos a uma forma causal de relações com feedback, portanto, a unidade básica de análise é o indivíduo e os estudos são operacionalizados por meio de variáveis de nível individual.	Assume a primazia das relações: • Foca na comunicação como o meio em que todas as construções sociais de liderança são continuamente criadas e modificadas.
Visão da liderança	Enfatiza a importância das relações interpessoais: • Foca principalmente na liderança, em condições de já "estar organizada".	Enfatiza a importância do relacionar e do *relatedness (*relacionado*)*: considera a liderança como um *process of organizing* (processo de organização, do organizar).

Fonte: Uhl-Bien (2006, p. 665).

Diante disto, as diferenças entre as duas perspectivas apresentam-se principalmente nos fundamentos epistemológicos e metodológicos de análise da liderança. Enquanto a construtivista foca o indívíduo nas relações, a construcionista relacional foca nos processos que ocorrem entre as relações (UHL-BIEN, 2006). Hosking e Bouwen (2000) caracterizam o social construtivista afirmando que os processos internos são influenciados pelas relações sociais, enquanto que o social construcionismo é considerado a partir de que o indivíduo e o mundo estão em contínua construção, e os processos de comunicação são veículos que dão suporte às relações sociais.

As duas perspectivas também apresentam similaridades. Uhl-Bien (2006) aborda três principais temas comuns:

Primeiro, o relacionamento é enfatizado por ambas, apesar de possuir significados diferenciados. Na perspectiva entidade, as relações interpessoais são importantes para a

liderança; na perspectiva relacional, as relações interpessoais têm relativa importância, pois os processos, as condições das relações, o sistema social, o significado e a realidade da liderança são interdependentes.

Segundo, ambas consideram a liderança separada de gestão e rompem a visão diádica de gestor-subordinado. A liderança é um processo interativo que ocorre entre participantes (HOSKING, 1988; HOSKING; MORLEY, 1988); colaboradores (ROST, 1995) ou parceiros (GRAEN; UHL-BIEN, 1995; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000).

Terceiro, as duas perspectivas abordam que existe uma necessidade de entender o contexto em que a liderança está inserida. O contexto envolve o autoconceito social (autorrelacional e autocoletivo), identidade social (processos sociais e psicológicos), processo local-histórico-social, redes sociais e diversos sistemas sociais.

Para identificar que um processo relacional seja realmente de liderança, faz-se necessário observar contribuições efetivas na situação. Hosking e Morley (1988) descrevem os líderes relacionais como aqueles que sempre contribuem com certos tipos de atos de processos de liderança, como por exemplo, os participantes são líderes quando eles, de forma consistente fazem contribuições efetivas para a ordem social e isto é esperado e percebido por colegas participantes. Essa descrição é semelhante aos fundamentos da teoria de identidade social de liderança de Hogg (2001). A liderança é definida como um termo relacional que identifica uma relação em que algumas pessoas são capazes de persuadir os outros a adotar novos valores, atitudes e metas, e se esforçar em nome desses valores, atitudes e objetivos (HOGG, 2001).

A contribuição teórica expressiva da liderança relacional é a apresentação das duas perspectivas entidade e relacional. O diálogo sobre a existência de um processo dinâmico relacional social percebido nas ações dos indivíduos (entidade) ou por meio das interações ocorridas nas relações e no contexto que originam as diversas construções sociais (relacional). Numa abordagem crítica, observa-se que a perspectiva "entidade" ainda se fundamenta em uma abordagem individualista da liderança.

Outra contribuição fundamental é que a perspectiva relacional apresenta como base ontológica, as relações em construção; epistemológica, o construcionismo e a visão de processo e metodológica, a comunicação e o diálogo. A liderança é considerada como uma dinâmica processual de organização (*process of organizing)*, enfatizando o relacionar e o relacionado (*relatedness).*

Partindo desses pressupostos relacionais, a próxima subseção aprofundará os conceitos sobre a liderança como um processo de construção social, enfocando as suas principais características: processo, o relacional, *multiloging* e a realidade local-histórica-cultural.

2.2.3 Liderança como processo de construção social

Os pressupostos teóricos de Hosking (1988, 1999, 2000, 2002, 2004, 2005, 2006, 2010), Dachler (1988, 1992) e colegas (BROWN; HOSKING, 1986; HOSKING; MORLEY, 1988, 2004; HOSKING; FINEMAN, 1990; HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING; BOUWEN, 2000; HOSKING; SHAMIR, 2012) são relevantes para um novo olhar sobre os fundamentos epistemológicos da liderança, dentro de uma perspectiva de construção processual, relacional e social (UHL-BIEN, 2006).

As pesquisas direcionadas para o entendimento do que os líderes fazem não são suficientes para investigar o fenômeno da liderança. Hosking (1988) argumenta que os pesquisadores devem se concentrar em 'processos'. Significa compreender os atos influentes na organização que contribuem para a estruturação de interações e relacionamentos. Nesses processos, as interdependências são organizadas de forma que, em maior ou menor grau, possam promover os valores e interesses da ordem social, em que suas definições sejam negociadas, consideradas aceitáveis, implementadas e renegociadas (HOSKING, 1988).

Dachler (1992) em concordância com Hosking (1988) também propõe que o foco principal das pesquisas sobre liderança, gestão e organização seja direcionado para os processos sociais, ao invés de contemplar questões de conteúdo específico, tais como comportamento do líder, motivação dos funcionários, entre outros. Essas questões não são fatos de uma realidade organizacional objetiva, mas uma reflexão emergente de realidades socialmente construídas em constante mudança (ROST, 1993; UHL-BIEN, 2006).

As ideias de Hosking (1988) e Dachler (1992) apontam para outro enfoque das pesquisas sobre liderança. Uhl-Bien (2006, p. 662) argumenta que Hosking e Dachler entendem "a liderança como um processo de organização que rompe com a tradicional distinção entre liderança de pessoas e a gestão da organização". Hosking (1988) e Dachler (1992) não estão preocupados em pesquisar traços, estilos de comportamento ou identificar determinados tipos de líderes ou de técnicas de gestão de pessoas, mas eles se interessam em levantar questões que respondam como emergem os processos de liderança e de gestão em organizações.

As mudanças no meio social abrem novas possibilidades de ‘reconstrução’ de significados, identidades e relações que facilitam compreender a liderança numa visão de coletividade do que de individualismo. Hosking (2006) afirma que existem ‘reconstruções’, às quais ela chama de ‘realidades relacionais’ surgidas naturalmente nos processos em qualquer área da própria Ciência.

O processo não diz respeito às cognições e aos atos individuais originários das pessoas. Em outras palavras, o processo em si inclui as pessoas, os contextos e as realidades relacionais diversas construídas por meio da linguagem, da aprendizagem e do desenvolvimento em geral. Um ato de liderança pode implicar em múltiplas referências simultâneas à hierarquia, à identidade, ao poder individual ou compartilhado, à missão, à responsabilidade organizacional talvez nacional, cultural, de relações, de negócios, entre outros. O processo pode deixar realidades relacionais implícitas, explícitas, presas aos jogos de poder, às racionalidades de culturas locais ou acrescentar situações novas. O processo varia na medida em que surgem possibilidades, desenvolve-se e realimenta-se pela própria continuidade das relações (HOSKING, 2006).

O termo ‘relacional’ não é uma comunicação face a face definida como relacionamento interpessoal. Mas, o que existe entre entidades diversas, inclusive as pessoas, dentro de limites, no interior ou ao alcance (HOSKING, 2006). O processo do ‘relacional’ está dentro das fronteiras de determinado grupo social compreendido por meio da linguagem, da comunicação e dos atos do grupo (HOSKING; DACHLER, 1995).

O processo não se inicia com a liderança. Os participantes não estão relacionados como ‘receptáculos passivos’ ou como ‘imaginativos consumidores’ que absorvem as mensagens culturais emanadas pelas organizações (BRYMAN, 2004a, p. 273). Todos os participantes são potencialmente ativos contribuintes para as realidades locais. Esses processos podem deixar espaço para os participantes gerarem múltiplas realidades culturais e locais (HOSKING, 2006).

A construção relacional pressupõe que existem múltiplas lógicas que podem ser construídas em relações hierárquicas ou heterárquicas. Como exemplo, na situação de pesquisa, o pesquisador define pressupostos, objetivos, processos locais e culturais (posição hierárquica) e utiliza metodologias grupais onde os participantes são co-pesquisadores (posição heterárquica) (HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING, 2006).

Dentro de um processo de construção social, a organização transforma-se em um sistema de entendimentos, significados e espaços compartilhados. A liderança auxilia na interpretação do processo por meio do que Hosking (1999) chama de ‘*multiloging’* que são

possíveis formas heterárquicas de se relacionar e de direcionar energia para a ação, envolve o diálogo constante de negociação e renegociação sobre as múltiplas realidades locais, sem buscar resolução e consenso, mas construir as relações de poder.

O '*multiloging'* pode ser considerada uma metodologia que trabalha com a liderança formal e informal e suas conexões por meio de 'processos vazios'. Os processos não são iniciados por um participante influente ou por um líder; todos os participantes são potenciais contribuidores ativos em construirem relações locais (DACHLER; HOSKING, 1995). Uhl-Bien (2006) compartilha da mesma ideia de Hosking (1999) quando aborda sobre o 'diálogo relacional' proposto por Drath (2001) sugerindo que os membros da organização se engajem e interajam para construir conhecimentos juntos.

Nos processos multilogicais (*multiloging)*, os participantes expressam as várias racionalidades locais, utilizando possibilidades não hierárquicas. Os participantes aprendem formas de se relacionarem para poder continuar juntos (poder para). O sujeito-objeto transforma-se em sujeito-relacional, é um processo de inclusão, líderes e liderados compartilham de um mesmo espaço de discussão, independente de uma necessidade de consenso. O ato de liderança não é avaliado isoladamente e sim o "sistema inteiro", quer dizer, todos os participantes estão dispostos a trabalharem as suas ações que se encontram interligadas e constituem o processo relacional. O pressuposto é que a liderança é uma ferramenta de linguagem relevante e útil, não sendo propriedade apenas dos líderes formais (HOSKING, 2002).

A contribuição da liderança como processo de construção social é que as realidades podem ser recriadas, desde que se considerem os aspectos locais-históricos-culturais (HOSKING, 2006). A realidade local-histórica-cultural significa o *locus* de ocorrência das relações. Os significados são compartilhados por uma 'comunidade de linguagem', os atos fazem sentido porque os participantes estão engajados numa mesma realidade e a vivenciam. Então, a organização passa a ser vista como um processo histórico-social (*organizing*) com múltiplos significados (HOSKING, 1988; DACHLER, 1992) e deixa de ser percebida como um objeto ou algo coisificado (*organization*). Nessa abordagem, o processo gera espaços abertos para a autonomia.

As discussões críticas sobre a abordagem da liderança como processo de construção social se referem ao fato de existirem escassas pesquisas que evidenciem na prática os seus pressupostos teóricos. A proposta é que as pessoas nas organizações sejam preparadas por intermédio de diálogos para desenvolverem outro olhar sobre os aspectos locais-históricos-culturais (HOSKING, 2006) e favoreçam processos de autonomia.

Em conclusão, os pressupostos das três abordagens contemporâneas da liderança parecem apoiar as práticas de autonomia dos liderados. A distribuição do poder, o relacionamento e o processo de construção das relações são fatores que sustentam a necessidade de autonomia nas organizações.

2.2.4 Liderança e autonomia: poderosos dínamos da organização

Liderança e autonomia são poderosos dispositivos de forças da organização. Aliás, geralmente o cerne da vida organizacional gira em torno do comando e da subordinação, e a exigência de autonomia constitue-se um traço dominante da cultura profissional com a valorização das competências. A cultura profissional se detém nas propostas de soluções dos diferenciados problemas que surgem nas situações de trabalho graças aos conhecimentos técnicos e estratégicos do indivíduo que funcionam como matrizes de desempenho (GUÉRIN; WILS; LEMIRE, 1999).

Desde o início da administração científica da racionalização do trabalho em 1900 que se postulava que a eficiência organizacional dependeria de uma conduta de fiscalização da liderança, restringindo assim, ações de autonomia. Praticamente se passaram 114 anos e a atuação recente da liderança se dirige para abrir espaços para a autonomia dos subordinados (KALALUHI, 2013; MAHEMBE; ENGELBRECHT; DE KOCK, 2013; MÜLLER et al., 2013; MUTALIB; GHANI, 2013). A evolução histórica da liderança se direcionou para a construção das relações e dos processos de comunicação que tratam da distribuição do poder. Essa possibilidade de distribuição do poder baseada nos pressupostos da liderança distribuída (1954) e relacional (1961) transformou-se em um manancial chamado de ‘liderança que empodera’ (*empowering leadership)* ou ‘superliderança’ proposta por Manz e Sims (1991) como um processo em que o indivíduo se autoinfluencia para alcançar a autodireção e a automotivação necessárias para um comportamento desejável (MANZ, 1986; MANZ; SIMS, 1991, 2001).

Esse tipo de liderança é caracterizado pela sua ênfase no funcionário, encorajando-o ao uso do seu potencial de autogerenciamento preconizando o ‘gerenciar a si mesmo’ nas situações de trabalho. A ‘liderança que empodera o funcionário’ concede-lhe liberdade para a tomada de decisão e para o exercício da autonomia, tendo como base a “confiança como influência ao invés de processos hierarquicamente controlados” (KALALUHI, 2013, p. 140). O controle sobre as atividades de trabalho repassado para o funcionário dentro de certos

limites. Aliado ao controle faz-se necessário que o funcionário tenha também uma necessidade de autonomia. Esta é percebida quando uma pessoa necessita ou está ansiosa para expressar a iniciativa individual na realização de um trabalho (D'INTINO et al., 2007).

Nessa perspectiva, a relação entre o líder e o subordinado é uma relação de serviço e de fornecedor que permite uma resposta adaptada às diversas situações imprevisíveis. A relação hierárquica encontra-se reforçada por um sentido de intensidade da relação com pouca autoridade, se construindo basicamente por uma disponibilidade hierárquica para conviver com o subordinado numa situação de fornecedor e cliente nas questões de autoridade. A dinâmica do contato entre o líder e o subordinado requer o estabelecimento de referências comuns de ação organizada, para que os subordinados se comprometam e tenham um espaço de negociação com debates 'equilibrados' e nova contratação de acordos na tomada de decisão. Esse tipo de relação emerge o que se pode chamar de autonomia positiva (LALLÉ, 1999).

As referências comuns se referem ao estabelecimento dos objetivos, o senso de ação, as crenças de ações conjuntas sustentados pelo desenvolvimento das qualificações para lidar com a natureza dos problemas. A capacidade de negociação se caracteriza pelo ajustamento de recompensas, benefícios, demandas e contrapartidas, desenvolvendo um diálogo para determinar as condições de ação e estabelecer certa confiança mútua que trate de forma tranquila a dialética entre autonomia e controle. A contratação dos acordos corresponde aos termos fixados na negociação e representa um arranjo interindividual. O contrato é fixado por regras que possibilitam determinar os deveres dos subordinados, a necessidade de cooperação e a eficácia das ações. De uma forma geral, o contrato permite organizar as interações e mudar as regras de coordenação, caso seja necessário. Portanto, a autonomia positiva dirige o indivíduo para um agir com interdependência com os outros indivíduos (LALLÉ, 1999).

A superliderança e a necessidade de autonomia do funcionário são poderosas fontes nos processos de autoridade organizacional. Os líderes são incentivados a usarem o empoderamento (concessão do poder) para suprirem suas próprias limitações no que se refere ao tempo, energia, conhecimento e âmbito de autoridade, pois alguns funcionários buscam a motivação na aquisição de maior poder de decisão e maior responsabilidade (YUN; COX; SIMS, 2006). Esta motivação faz parte da necessidade do desenvolvimento da autoliderança que corresponde ao processo individual de se apropriar do controle das próprias ações no trabalho (MANZ, 1986; D'INTINO et al., 2007). A autoliderança é um processo de autoinfluência em que os indivíduos procuram experienciar sua cognição e sua ação para atingir os objetivos desejados, utilizando estratégias direcionadas para incentivar os

comportamentos desejáveis de autometa, auto-observação e autodeterminação (DECI; RYAN, 2004; GAGNÉ; DECI, 2005), e desencorajar os comportamentos indesejáveis (HOUGHTON; DAWLEY; DILIELLO, 2012; MAHEMBE; ENGELBRECHT; DE KOCK, 2013; NECK; HOUGHTON, 2006).

É interessante pontuar que as características de personalidade apresentam um papel determinante na predisposição para a autoliderança. A personalidade é multidimensional e afeta a autoliderança no processo de criatividade (D'INTINO et al., 2007). Ela revela se existe uma predisposição natural do indivíduo ou se ele tem condições de aprender e praticar para desenvolver habilidades de autoliderança. Os subordinados com grande necessidade de autonomia tende a exibir características individuais e comportamentos de autoliderança, enquanto que os indivíduos com baixa necessidade de autonomia tende a se identificar com ambientes mais estruturados. Além disto, a situação de alta autonomia influencia a personalidade e consequentemente o comportamento da liderança, isto é, o líder dispõe de maior abertura interior e motivação afetiva para promover o processo da autoliderança do subordinado quando ele próprio vivencia a autonomia no trabalho (MUTALIB; GHANI, 2013).

A liderança que propõe empoderar o funcionário está também relacionada com a delegação, mas não pode ser confundida com esta. A delegação visa a participação dos funcionários nas atividades por meio da descentralização do poder, enquanto que a superliderança objetiva a autoliderança (NECK; HOUGHTON, 2006) e o autogerenciamento (LOPDRUP-HJORTH et al., 2011). No entanto, a delegação, a autoliderança e o autogerenciamento necessitam da base da autonomia (MARTIN; LIAO; CAMPBELL, 2013) para que existam a consciência e a ação do indivíduo. É provado que a autonomia e a responsabilidade se caracterizaram como fatores genuínos da superliderança com efeitos na satisfação dos funcionários no trabalho (MÜLLER et al., 2013). Em outras palavras, a satisfação do funcionário depende do comportamento da liderança dotado de uma série de atitudes, características e habilidades que impactam diretamente no relacionamento, nas expectativas e na motivação geral (MALIK, 2012, 2013). Portanto, a "liderança é percebida como um importante determinante e preditor da eficácia organizacional e da satisfação no trabalho" (MALIK, 2013, p. 213).

Em contrapartida, nem sempre o líder exerce influência significativa na motivação dos funcionários quando concede autonomia. A natureza da tarefa e o reconhecimento proveniente do próprio sentimento de realização interior são fatores que influenciam na motivação do indivíduo independente da concessão de autonomia, como por exemplo, a

função de cientista (TREVELYAN, 2001). A essência desta função já permite maior sentimento de liberdade, de empoderamento e de autonomia, gerando uma motivação intrínseca natural (THOMAS; VELTHOUSE, 1990), que direciona para altos níveis de desempenho e consequentemente de autoeficácia.

Outra constatação importante é que a necessidade de autonomia é essencial para a formação da motivação intrínseca do funcionário. A necessidade de autonomia se refere ao desejo do subordinado de ser independente e de possuir autocontrole sobre o trabalho. Ela vem acompanhada de três fatores: a necessidade de realização, o *locus* de controle e a habilidade percebida. A necessidade de realização corresponde ao instinto do subordinado em esforçar-se para atingir um nível de excelência. O *locus* de controle indica a crença do subordinado sobre si próprio, se ele acredita que é "dono do seu próprio destino" ou se qualquer coisa que aconteça na sua vida é resultado da sorte, de outras pessoas envolvidas e de eventos. E a habilidade percebida é a extensão da capacidade do subordinado para executar as tarefas e alcançar os objetivos (MALIK, 2012, p. 360).

Caso o subordinado não apresente confiança suficiente na sua capacidade de realizar a tarefa, o líder precisa dedicar apoio e atenção para que ele adquira alta habilidade, autoliderança e sentimento de autoempoderamento. Um subordinado com alta necessidade de autonomia terá melhores condições de desempenho se o líder promover a participação, pois aumentará a valência intrínseca do trabalho (MALIK, 2012). Desta forma, pode-se afirmar que o comportamento do líder tem um efeito positivo sobre a motivação do funcionário (RICHER; VALLERAND, 1995), já que os fatores sociais humanos (pessoas) e não humanos (instruções) do ambiente impactam na motivação e são mediados pela percepção de autonomia, competência e relacionamento. Essas percepções revelam necessidades humanas psicológicas básicas do desejo de independência, de eficiência e de sentir-se conectado com indivíduos significativos pertencentes às suas relações afetivas (VALLERAND, RATELLE, 2004).

Outra questão é que a liderança e a autonomia causam impacto no bem-estar dos subordinados. Se o indivíduo apresenta alta autonomia nos intervalos do trabalho, ele tende a se sentir mais satisfeito e menos fatigado porque tem a liberdade para cuidar de coisas do jeito que deseja, decidir o que deseja fazer e como pode fazer, caso contrário gera uma exaustão emocional (TROUGAKOS et al., 2014). Essa exaustão também é percebida inclusive na autonomia do líder na gestão do seu tempo que é limitada pelas estruturas formais e informais da organização pela alta demanda de programação das tarefas, interrupções nas atividades, estruturação das reuniões, entre outras situações (DAVOINE, 1999).

Em suma, a autonomia é considerada uma necessidade psicológica universal. Os indivíduos com fortes expectativas no trabalho podem perceber a autonomia como uma oportunidade de usar seus recursos para experimentar novas práticas. Ela exerce um importante papel no engajamento, na satisfação no trabalho e também na saúde psicológica do funcionário (SKAALVIK; SKAALVIK, 2014), por ser um processo de interação dinâmica entre o líder e o liderado que possibilita maior aproximação de ambos (TREVELYAN, 2001) pela distribuição do poder.

No entanto, é bom também frisar que a situação de liderança envolve diversas práticas discursivas que não correspondem ao favorecimento de melhores condições de trabalho para o subordinado. As questões tratadas como suporte teórico, tais como distribuição de poder, empoderamento, autoliderança e autonomia que ainda serão discutidas nas próximas seções e subseções, geralmente são excelentes dispositivos estratégicos perpassados pelas relações de poder e mecanismos de controle para a sobrevivência da organização. A compreensão da liderança e da autonomia está acoplada de significados criados pela linguagem e pelo discurso como arranjos sociais que envolvem aspectos de identidade, relacionamentos e cultura que se constroem na organização (BARGE, 2012).

Para aprofundamento do tema da autonomia, a próxima seção apresenta sua origem, história e evolução conceitual desde os aspectos políticos até os filosóficos (metafísicos), sua trajetória da dimensão coletiva para o individualismo, a visão da autonomia nos estudos organizacionais, especificamente nos movimentos epistemológicos, finalizando com a sua abordagem crítica.

2.3 Autonomia: origem, história e evolução conceitual

Dialogar sobre autonomia implica em conhecer a sua origem e a forma como se apresenta conceitualmente. A autonomia significando ‘lei própria’ faz parte de um conjunto complexo com o seu antônimo - heteronomia ‘a lei estabelecida pelo outro, lei alheia’ – uma relação dialética e um diálogo contraditório que envolve ao mesmo tempo, o individualismo e a coletividade, o físico e o metafísico, o racional e o irracional, a liberdade e a submissão nos processos e nas relações sociais e organizacionais.

A concepção de autonomia adquire vários significados e novas elaborações conforme a realidade política, social, cultural e histórica que rodeiam os diversos sujeitos. O conceito de autonomia apresenta inicialmente uma dimensão política-social referindo-se à coletividade e

com o passar dos anos culmina com a dimensão individualista centralizada por Kant e refinada pelas contribuições da psicologia.

O aporte teórico da autonomia possibilita o entendimento de como se apresenta o fenômeno até o século XXI nos aspectos filosófico, organizacional-instrumental e crítico que serão explanados nas próximas subseções.

2.3.1 Do coletivo ao individualismo

A autonomia é inerente à vida humana, é a norma do sujeito que se origina no próprio sujeito. O termo autonomia é de origem grega, etimologicamente grafada como *autos* (por si mesmo), significando "o poder de dar a si a própria lei" e *nomós* que possui duas interpretações: lei e simultaneamente, território (ZATTI, 2007). No sentido geral, a "autonomia é a condição de uma pessoa ou de uma coletividade autônoma, que determine ela mesma a lei à qual se submete" (LALANDE, 2006, p. 101).

No percurso histórico, inicialmente a noção de autonomia apresenta uma dimensão política proveniente da cultura grega devido à criação das *polis* (cidades-estado) no século VIII a.C. A política foi inventada pelos gregos (*politika*) para estabelecer formas de governo e é compreendida como uma comunidade organizada, formada pelos cidadãos (*politikos*). Os homens são nascidos na cidade, "livres e iguais, portadores de dois direitos inquestionáveis, a isonomia (igualdade perante a lei) e a isegoria (a igualdade no direito de expor e discutir em público opiniões sobre ações que a cidade deve ou não deve realizar)" (CHAUÍ, 2012, p. 434). Nessa dimensão, a autonomia é conceituada como "liberdade política de uma sociedade capaz de governar-se a si mesma e de forma independente, quer dizer, com autodeterminação" (JAPIASSÚ; MARCONDES, 2006, p. 22). Este conceito de autonomia não se refere aos indivíduos, mas às unidades políticas, e a liberdade é uma condição de uma *polis* não submissa à dominação exterior.

A noção de autonomia foi acompanhada por questões políticas em que se buscava a autodeterminação das cidades. As palavras gregas como aristocracia, oligarquia, tirania, desportismo, anarquia, monarquia, democracia designam regimes políticos. Por exemplo, a palavra democracia surge em Atenas, onde a *polis* subdividida em unidades sociopolíticas foram denominadas de *demos.* Qualquer indivíduo que nascesse num *demos* possuía o direito de participar das decisões da cidade e também do poder, independente de sua situação econômica. A estrutura social de *demos* visava diminuir o domínio das famílias ricas agrárias,

dos artesãos e comerciantes urbanos ricos e atender as reivindicações dos camponeses, artesãos e assalariados urbanos pobres (CHAUÍ, 2012).

Por outro ângulo de interpretação, a ideia de autonomia apresenta uma dimensão social envolvendo a luta de classes como forma de apropriação de um sistema de produção social. A divisão da *polis* em *demos* foi decorrente das lutas de classes entre os ricos e lutas entre ricos e pobres sobre o direito de intervir nas decisões políticas e legais das cidades. Essas lutas foram originadas do fato de que todos os indivíduos tinham participação em guerras externas de expansão territorial e de defesa da cidade, e desta forma eles julgavam que tinham direitos sobre as questões econômicas e políticas como cidadãos (CHAUÍ, 2012). Observa-se que a autonomia foi aplicada não somente para as *polis* (cidade), mas também para os cidadãos (RENAUT, 2004) na sua organização em classes.

A autonomia também apresenta uma dimensão econômica que é necessária para a sobrevivência da cidade. Para Platão (428/427 a.C. - 347 a.C.) uma comunidade perfeita possuía autarcia, isto é, autossuficiência em todos os setores, principalmente o econômico, pois a *polis* como comunidade autônoma sobreviveria e si bastaria a si própria, uma vez que os cidadãos e só a eles cabiam a condução de negócios públicos, como por exemplo, a organização de cerimônias religiosas e o estabelecimentos de leis.

As ideias de Platão e de Aristóteles contribuíram para a dimensão metafísica da autonomia baseada em um processo racional, reflexivo e posteriormente moral. A autonomia é pensada por Platão, como autodomínio (dominar a si mesmo), significando que as partes superiores da alma, representadas pela razão, devem manter controle sobre as partes inferiores representadas pelos desejos, porque quando a razão governa somos bons, quando os desejos governam somos maus (TAYLOR, 2005; ZATTI, 2007).

O governo da razão é o governo das ideias que tem a capacidade de instaurar a ordem e controlar os desejos que levam ao caos. Ser racional é ser “senhor de si mesmo” (PLATÃO, 2006), é o princípio de autonomia. As locuções “em si”, “por si” e ambas em conjunto “em si e por si” são expressões platônicas que indicam o caráter absoluto das ideias e o movimento de amor a elas (REALE; ANTISERI, 2009).

Para Aristóteles (384/383 a.C. - 322 a.C.), as ações humanas levam a um fim último que é o “bem supremo”, chamado de felicidade. A autarcia assume uma dimensão moral e caracteriza-se pelo alcance do bem e da felicidade, livre de toda necessidade e independente. O indivíduo ao possuir o bem e a felicidade torna-se autossuficiente, livre, magnânimo e como tal autônomo (ARISTÓTELES, 2007; ZATTI, 2007).

No século XVII, com o humanismo individualista da Idade Moderna e o iluminismo

postulando o poder da razão, a concepção de autonomia é direcionada para o indivíduo e torna-se o princípio supremo da moralidade por meio da vontade. A filosofia moral de Immanuel Kant (1724-1804) centra-se na declaração de que a moralidade se fundamenta em uma lei que os seres humanos impõem a si próprios por necessidade para que seja um motivo de obediência. Esta ação é tipicamente de agentes racionais moralmente autogovernados e Kant os chama de autônomos. Kant apropriou-se do termo autônomo que é originário do pensamento político dos séculos XVII e XVIII onde foi utilizado em discussões da ideia dos estados, como entidades autogovernadas (SCHNEEWIND, 2005).

Na dimensão individualista, o princípio da autonomia está associado à lei moral que permite uma consciência de liberdade. Para Kant, o sujeito moral é aquele que pode fazer escolhas, fundamentado em princípios morais que devem ser escolhidos livremente e unicamente por ele (escolher sua moral) por meio da razão, sendo uma condição necessária de responsabilidade (SCHRAMM, 1998). No uso prático da razão pura, a liberdade é definida como a "independência da capacidade de escolha de coerções oriundas de impulsos dos sentidos" (CAYGILL, 2000, p. 318). O indivíduo é livre e autônomo quando usa a racionalidade para evitar ações guiadas pelas paixões, emoções, instintos, desejos ou impulsos humanos.

A liberdade é uma propriedade de uma espécie de causalidade dos seres racionais por meio da vontade. Quando a razão determina a vontade gera a autodeterminação do sujeito no agir moral, significando liberdade positiva ou vontade boa. Se a vontade não foi determinada pela razão, ela não está independente de todo objeto do desejo, o que ocasiona a liberdade negativa ou vontade má. Portanto, a autonomia da vontade é definida como "o único princípio de todas as leis morais e dos deveres correspondentes às mesmas" (KANT, 2004, p. 62). Quando a vontade é dependente do objeto de causas e interesses externos, torna-se heterônoma (legislação do outro), fundamentada na faculdade de desejar (ABBAGNANO, 2007), na irracionalidade ou "vontade inferior ou má" (SCHRAMM, 1998).

Kant concebe a autonomia como "coextensiva à racionalidade", pois ela em si determina suas próprias leis. A autonomia não se deriva de situações heterônomas, algo exterior (desejos e interesses), nem de uma 'vontade superior' (vontade divina), ela é dotada de uma lei universal do dever: o homem deve atingir a autonomia moral e respeitar a autonomia dos outros (SCHRAMM, 1998). Então, a autonomia apresenta um processo de regulação entre o desejo de independência e o desejo de dependência por um esforço de adaptação e de integração das opiniões dos outros (EL ANDOULSI, 2010, 2012).

Uma crítica forte a Kant, é que a autonomia estabelecida como uma purificação racional da vontade exclui a sensibilidade e a emocionalidade humana. O objeto heterônomo representado pelas emoções, instintos, desejos, paixões é subjugado à razão que para Hegel (2008) e principalmente para Nietzsche (2003, 2004) e Scheler (1955) é uma autonomia "vazia, formalista irrelevante, por fim tirânica e violenta" (CAYGILL, 2000, p. 43). Outra crítica é que Kant tornou a autonomia uma abstração do que uma prática ao desconsiderar a corporeidade do indivíduo, é um pressuposto, uma crença que transita racionalmente, um exercício da vontade e do metafísico (SCHRAMM, 1998; SEGRE; SILVA; SCHRAMM, 1998).

Em contrapartida, as ideias de Kant sobre a autonomia ainda é uma fonte conceitual relevante para o entendimento do fenômeno. O'Neill (1989) defende as ideias de Kant e afirma que as suas contribuições "fornecem uma base adequada metodológica para o raciocínio teórico e prático" (CAYGILL, 2000, p. 43). Outra contribuição importante Kantiana é sobre a ética baseada na legitimidade moral e nos valores absolutos, embora que no século XXI, a prática demonstre o contrário, os princípios éticos foram abandonados ou estão dependentes do contexto político-social, tornando-se não absolutos (SCHRAMM, 1998).

No século XIX e XX, a ideia de autonomia na sua dimensão individualista recebe as contribuições da sociologia, antropologia e principalmente da psicologia. Os elementos da vida psíquica do indivíduo representados pelas três instâncias propostas por Freud (1976): Id simbolizando as pulsões, os instintos e o inconsciente, Ego referindo-se ao consciente e Superego traduzindo-se pela consciência moral, auxiliaram Castoriadis (2007, p. 123) a definir a autonomia como "o domínio do consciente sobre o inconsciente", domínio da vontade expressa pelo Ego. O consciente seria o elemento regulador para a vida em sociedade e o inconsciente seria o papel do outro, o discurso do outro em mim, levando à ideia de heteronomia. Em outras palavras, o consciente seria a "instância de decisão" que processa o discurso outro, estranho que está em mim e que me domina (SADER, 1991, p. 56).

Portanto, a autonomia de um indivíduo está vinculada à autonomia do outro ou dos outros, assumindo um caráter social. A autonomia não é a "eliminação total do discurso do outro" (CASTORIADIS, 2007, p. 129), é uma "instauração de outra relação entre o discurso do outro e o discurso do sujeito" (LIMA, 2004, p. 106) entre o consciente e o inconsciente, a atividade e a passividade. Portanto, a autonomia pode absorver a heteronomia, uma vez que o indivíduo também determina suas próprias regras, baseado em sua própria construção como sujeito coletivo e social. Por fim, a autonomia é um processo de transformação social, foge

aos determinismos sociais por meio do seu potencial criador (CASTORIADIS, 2007) e da crença na liberdade.

Existem três pontos relevantes convergentes entre si na abordagem histórica conceitual da autonomia. Primeiro, no sentido macro a autonomia é definida como condição política e social dotada de capacidade de autodeterminação e autolegislação pautada na independência. E sentido micro é a condição ou capacidade individual baseada na vontade, na liberdade e na prática. Segundo, a 'condição' é uma construção de dois aspectos: o pensar autônomo ligado à liberdade de abstrair, conceber, criar, refletir, decidir, imaginar; e o fazer autônomo como a capacidade e o poder de ação diante das leis naturais, leis civis, convenções, tradições e condicionamentos sociais. Terceiro, os aspectos heterônomos (lei vinda do exterior) seja por meio de situações físicas como escassez de recursos diversos ou situações sociais como má índole moral, pobreza intelectual, distúrbios emocionais restringem a ideia de autossuficiência e absolutismo da autonomia. Então, a autonomia não é determinada, porque exige condições do indivíduo para transitar entre o interno (racional-emocional) e o externo (ambiental), a fim de que ele "possa exercer o poder de determinar-se" (ZATTI, 2007, p. 12).

Em síntese, a autonomia se caracteriza como um processo de reflexão que gera ideias próprias. É um processo ativo associado à atividade racional. Esse processo contempla leis e regras que dirigem e governam uma ação como uma fonte de regulação entre o individual e o coletivo. Compatibiliza diferentes leis individuais que surgem (ALEXANDRE-BAILLY, 2011) decorrentes da exigência e da necessidade de liberdade. Esta liberdade está condicionada por uma moral que deve visar o bem coletivo na sua dimensão política-social. O poder de se organizar no coletivo e de administrar certas regras têm certos limites. A autonomia é uma fonte de criação e de transformação, pois possibilita criar novas regras ou condições que constituam uma mudança social (CASTORIADIS, 2007; EL ANDOULSI, 2010, 2012).

2.3.2 A visão sobre a autonomia nos estudos organizacionais

A preocupação com o funcionamento e as características das organizações instituídas, originou uma variedade de estudos e observações decorrentes da natureza, dos temas e dos problemas existentes. Os estudos organizacionais geraram inúmeras teorias administrativas conforme cada período histórico. Compartilha-se da ideia de que existe uma "selva" de teorias organizacionais (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010), mas que ao considerar os

pressupostos teóricos observam-se quatro grandes escolas de pensamento distinguidas como Clássica, Relações Humanas, Sistêmica e Contingencial (PIZZA JÚNIOR, 1990; ROULEAU, 2010) decorrentes de movimentos teóricos que ajudam no entendimento da ideia de autonomia. Porém, entre as escolas surgem as abordagens sociotécnica, a sociológica, a *'empowerment era'* identificada como a era do empoderamento (HARDY; LEIBA-O'SULLIVAN, 1998) e as ideias sobre comportamento pró-ativo e competências.

A escola de pensamento clássico (início do século XX ao final do ano de 1930), como um movimento de racionalização do trabalho, preocupou-se com a velocidade de produção, simplificação dos esforços, padronização, diminuição de tempos na execução das tarefas e estabelecimento de normas. A ideia de autonomia foi rejeitada, recusada e desconsiderada evidenciada nos pressupostos de Taylor (1903) sobre o controle do trabalho, Fayol (1919) sobre a produção em massa e Weber (1924) com a burocracia.

A escola de relações humanas (1930 a 1950), como um movimento direcionado para os fatores humanos e sociais, preocupou-se com as condições de trabalho, a motivação, os interesses e as necessidades do trabalhador. Esse movimento é riquíssimo em conteúdo teórico e empírico de reconhecimento e valorização da autonomia, continuando historicamente até os dias de hoje.

O movimento de relações humanas, apesar de possuir um marco histórico delimitado até 1950, ele mantém um *continuum* que se prolonga com o behaviorismo além deste ano e em seguida com a abordagem sociotécnica iniciada no final do ano de 1960, culminando com o *empowerment* surgido na década de 1980, tendo seu ápice a partir de 1990, e a ideia de que a autonomia é base da pró-atividade e patrimônio da competência. Ressalta-se também que a abordagem sociotécnica será abordada após o movimento dos sistemas já que congrega as ideias de que a organização é um sistema aberto de interações humanas com outros elementos técnicos. Da mesma forma, o *empowerment* e as ideias sobre o comportamento pró-ativo e as competências serão expostos após o movimento contingencial para apresentar coerência cronológica.

O movimento de relações humanas revela que a autonomia foi percebida como fonte de motivação nos estudos de Georges Elton Mayo (1924), necessidade de autorrealização para Abraham Maslow (1954), capacidade de aprendizagem em Chris Argyris (1957), participação na tomada de decisão na teoria Y de Douglas McGregor (1960), necessidade essencial do indivíduo para David McClelland (1961) e enriquecimento de tarefas para Frederick Herzberg (1959). Em seguida, a autonomia foi instrumentalizada no desenho dos cargos por meio dos questionários de Turner e Lawrence (1965), Hackman e Lawler (1971), Hackman e Oldham

(1974), Sims, Szilagyi e Keller (1976), e escalas de Breaugh (1985) e Jackson et al. (1993), entre outros.

A escola sistêmica (1950 a 1965), como um movimento dos sistemas, postula que a organização é um sistema onde se processam a entrada e a saída de informações para atender a um nível de estabilidade, às finalidades e às interações diversas com o seu ambiente. A noção de autonomia é novamente desconsiderada pelos pressupostos de Talcott Parsons (1960) que defendem a ideia de que as decisões individuais e grupais são influenciadas pelas normas sociais e deste modo, possuem uma orientação normativa.

A abordagem sociotécnica (1960) promove o ressurgimento da autonomia, considerando o humano e o técnico conjuntamente. Ela relaciona a autonomia ao processo decisório com Dill (1958), gestão participativa com Spector (1986), participação e percepção de controle com Evans e Fischer (1992), descentralização no trabalho com Brock (2003) e autogerenciamento com Manz e Sims (1980), entres outros.

A abordagem sociológica desponta em 1970, atacando as ideias de Parsons (1960) do movimento sistêmico e reconhece a autonomia como ação estratégica do ator com Crozier e Friedberg (1977), elemento da construção da identidade do indivíduo no trabalho com Sainsaulieu (1977), um processo de regulação face ao controle com Reynaud (1988), ação restrita direcionada para a resistência com Courpasson (2000b).

A escola contingencial (1965 a 1980), como um movimento de valorização das contingências, enfatiza a complexidade da autonomia, as situações e o contexto. A autonomia está relacionada à complexidade estrutural da organização e à tecnologia para Woodward (1957), situa-se como um componente das empresas orgânicas em Burns e Stalker (1961), é um dispositivo de integração da empresa em Lawrence e Lorsch (1967), está reservada a uma elite de profissionais para Mintzberg (2011), envolve a tomada de decisão decorrente das escolhas estratégicas gerenciais em Child (1972), é um elemento de decisão de estratégia gerencial com graus de restrições para Pfeffer e Salancik (1978), apresenta-se como uma microação e uma microprática estratégica dos processos complexos em Johnson, Melin e Whittington (2003).

A era *empowerment* (1990) tratou da transferência do poder com D'Annunzio-Green e Macandrew (1999), ativação do poder de autoeficácia dos funcionários com Conger e Canungo (1988), percepção do sentimento de poder com Smith e Mouly (1998), motivação intrínseca com Thomas e Velthouse (1990), tipos de liderança com Pearce et al. (2003), relações de trabalho e ética com Claydon e Doyle (1996) e empoderamento psicológico com Maynard, Gilson e Mathieu (2012).

Finalizando com as ideias de autonomia como um patrimônio do comportamento pró-ativo com Parker, Williams e Turner (2006) e das competências com Zarifian (1999a, 1999b, 2001, 2003, 2011).

Percebe-se que a compreensão da noção de autonomia se apresenta de forma diferenciada conforme o contexto histórico, econômico e social de cada época. "A referência à autonomia aparece na Sociologia das organizações, na Sociologia industrial e nas teorias da Administração como a possível capacidade de o indivíduo definir estratégias próprias no seio da empresa" (CATTANI; HOLZMANN, 2006, p. 44). A autonomia nos estudos das organizações está associada à divisão do trabalho, distribuição e coordenação de atividades diversas e combinações das atividades individuais, assumindo um caráter mais instrumental, isto é, um caráter ligado à lógica produtiva e à eficiência.

Para explanação do arcabouço teórico da autonomia, adotar-se-á o termo 'movimento' nos itens principais: movimento de racionalização do trabalho, movimento de relações humanas, movimento dos sistemas, movimento contingencial. A autonomia exige um movimento, seja ele interno ou externo, uma reflexão, uma prática, um processo. O movimento é uma passagem de potência a ato, mudança ou alteração de uma natureza, de um contexto, de uma situação, de uma visão, envolve crescimento ou diminuição, geração ou corrupção, amplitude ou limitação (ARISTÓTELES, 2007; REALE; ANTISERI, 2009). Informa-se também que serão intercaladas as abordagens sociotécnica, sociológica, o *empowerment*, concluindo com as ideias sobre autonomia associada à pró-atividade e à competência. Ao final de cada item relacionado aos movimentos epistemológicos apresenta-se um quadro síntese para que seja acompanhada a construção do conhecimento sobre a autonomia e também será apresentado um quadro final sobre a visão da autonomia nos estudos organizacionais (p. 187). Os quadros contemplam a ideia principal do movimento, os autores e a visão sobre autonomia.

2.3.2.1 Movimento de racionalização do trabalho: a rejeição da autonomia

O racionalismo exerceu uma forte influência na análise organizacional. Seu arcabouço teórico possibilitou instituir uma gama de conhecimentos que "elevou" a teoria à prática (REED, 2006). Portanto, neste item serão apresentadas as ideias de Frederick Taylor (1903, 1911), Henri Fayol (1919) e Max Weber (1924) que exibem evidências marcantes de como a autonomia foi percebida no movimento de racionalização do trabalho.

Os pressupostos de Taylor (1919) indicam a autonomia como um sinal de desobediência. Nos pressupostos de Fayol (1994) se evidencia a autonomia como um risco e um perigo funcional e na teoria de Weber (1978), a autonomia é suprimida pelo sistema burocrático.

Taylor (1919) introduziu nos Estados Unidos os fundamentos de controle de tempo e movimentos que ocasionaram um rígido sistema repressivo no interior das fábricas. O trabalhador era considerado um ser racional que tendia ao ócio e à lentidão no trabalho, impedindo a prosperidade geral da empresa (CATTANI; HOLZMANN, 2006), motivado exclusivamente pelo dinheiro e pelos incentivos. Então, uma análise científica de tempos e movimentos no acompanhamento das tarefas cotidianas facilitaria um maior controle sobre o trabalho. Para Taylor (1919) não existia alguém que fosse ótimo ou melhor que o outro, e sim o que ele chamou mais tarde de "*one best way*", isto é, uma só maneira possível de otimizar as coisas. Salienta-se que na época (1900), o governo americano teve que estabelecer medidas punitivas contra os abusos de controle dentro das fábricas que chegavam a ferir a ética do trabalhador que perdia consideravelmente o domínio sobre seu próprio trabalho (FLEURY; VARGAS, 1983; CONCEIÇÃO NETO, 2008).

A autonomia foi percebida como um sinal de desobediência e de comportamentos contraprodutivos que desacelerava as cadências produtivas. Uma variedade de iniciativas sem uma uniformidade na execução das tarefas tenderia a gerar problemas na administração, porque muitos trabalhadores possuem motivações diferenciadas e adotam a "vadiagem", "a cera no trabalho", a "preguiça", a "ineficiência", a "indolência sistemática", as "ambições e grosserias viciantes" (TAYLOR, 1970, p. 32 a 51).

Portanto, o sistema funcionaria melhor sem a autonomia do trabalhador, porque ela liberava aspirações e motivações sem um resultado de eficiência produtiva. Trabalhar com autonomia significava agir independente da influência da autoridade, abrindo espaços para a contestação e/ou oposição, o trabalhador não se importaria com os sentimentos da autoridade a seu respeito e nem com a cadeia produtiva.

A autonomia foi negada, bloqueada e desconsiderada para garantir a produção e estabelecer as bases da alienação. Aos poucos, o indivíduo perdia sua identidade social como sujeito dotado de um saber-fazer profissional (*métier*), tornando-se alienado (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010), sem liberdade física e psíquica, impedido de usar sua capacidade criativa, assumindo o papel de mero reprodutor de procedimentos (CATTANI; HOLZMANN, 2006; EL ANDOULSI, 2010, 2012).

As contribuições de Taylor (1919, 1970) foram ambíguas e contraditórias na aplicação da organização racional do trabalho. Ele pretendia contribuir para as soluções de problemas organizacionais, facilitar a execução das tarefas e possibilitar uma cooperação entre patrões no aspecto da prosperidade e trabalhadores no aspecto do mérito (TENÓRIO, 2002), porém os princípios da administração científica (1911) apresentaram também o seu lado obscuro, dando margem à desqualificação do trabalho, a fragmentação das tarefas e ao detrimento do humano, robotizado e tolhido na sua criatividade, iniciativa e autonomia.

No final do ano de 1920, o fordismo se infiltra na maioria das empresas consolidando os princípios da administração científica, divulgando que o controle e a disciplina são essenciais para a produtividade. Henry Ford (1923) seguiu fielmente os princípios de padronização e simplificação de Taylor (1919) e buscou operacionalizar com afinco o modelo de produção em massa. O fordismo aperfeiçoou o que o taylorismo iniciou sobre a racionalização do trabalho.

Enquanto Taylor (1919) e Ford (1923) preocuparam-se com os aspectos mais técnicos e administrativos da organização do trabalho, Fayol (1994) é conhecido como um paternalista e um entusiasta direcionado para atender as necessidades humanas. Os fundamentos de Fayol (1994) estabeleceram a organização como um corpo social, onde seria necessário que cada orgão executasse as suas próprias funções para o bom funcionamento geral. Fayol (1994) não desencorajava a iniciativa dos trabalhadores, porém enfatizava que a organização administrativa do trabalho consistia em uma coordenação única onde cada funcionário recebia ordens de apenas um superior e uma definição clara de procedimentos e responsabilidades de cada pessoa (ROULEAU, 2010). As tarefas de gestão (planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar) deveriam pertencer exclusivamente aos dirigentes e as funções operacionais pertenceriam aos funcionários que se preocupariam com os detalhes da produção em geral. Os dirigentes envolvidos com atividades operacionais negligenciariam a administração da organização.

A disciplina e as necessidades humanas deveriam ser alinhadas na empresa, porém observa-se que a coordenação e o controle não permitem o exercício da autonomia e nem da criatividade. Na época (1923), o ambiente produtivo era estável e tranquilo, e a autonomia dos trabalhadores foi percebida como um risco, uma perturbação para o sistema de produção e considerada perigosa para as organizações (EL ANDOULSI, 2010, 2012) porque o trabalhador tenderia a executar o seu trabalho sem influência da autoridade, opondo-se ou contestando as ordens estabelecidas. Isto é percebido na seguinte afirmação de Fayol: “Creio que é perigoso deixar expandir a ideia de que o princípio da unidade de comando não tem

importância e pode ser violado impunemente. Conservemos preciosamente, até nova ordem, o velho tipo de organização em que predomina o princípio da unidade de comando" (FAYOL, 1994, p. 95).

A maior contribuição de Fayol (1994) é sua abordagem sobre a empresa como um corpo social. Da mesma forma que cada órgão do corpo tem sua função específica, cada parte da empresa também deverá ter funções próprias para um bom funcionamento. Porém, sua visão é limitada, uma vez que a ênfase na unidade de comando reforça a ideia de supressão da autonomia.

A visão instrumental de Taylor (1970) e a visão organicista de Fayol (1994) enfatizam que a solução dos problemas administrativos é a racionalização do trabalho. Taylor (1970) teve sua experiência com o trabalho operário e propôs a formalização das tarefas enquanto que Fayol (1994) se direcionou para a estrutura e a visão dos dirigentes (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010). De uma forma geral, ambos foram os pioneiros em contribuir teoricamente para a análise da organização do trabalho, porém as suas ideias tornaram difícil a prática da autonomia no trabalho.

As ideias sobre a racionalização do trabalho foi duramente criticada por Weber (1864-1919) quando ele imprimiu os pressupostos da burocracia. Esta é o auge da racionalização que expressa a vontade de controle e de dominação por meio de procedimentos estabelecidos que garantam a produtividade. A burocracia é um tipo de poder e o "tipo ideal" (WEBER, 1978, 2013), onde as funções obedecem a um princípio hierárquico, as atividades são padronizadas conforme os deveres e regulamentadas por um sistema de regras com o objetivo de atingir a eficiência máxima em todos os níveis da organização (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010).

A burocracia tem como centro o exercício do poder que influencia as relações sociais que os indivíduos estabelecem no seu cotidiano. O poder é caracterizado como "toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade" (WEBER, 2000, p. 33). A imposição de uma vontade específica quando não considera a vontade do outro infringe o princípio universal da moral, da ética e consequentemente da autonomia (KANT, 2004).

O poder geralmente implica em uma situação de dominação que está relacionada à questão do mando, em que alguém se encontra em posição superior em detrimento de outra pessoa que está em posição inferior. Para Weber (2000, p. 33) "todas as qualidades imagináveis de uma pessoa e todas as espécies de constelações possíveis podem pôr alguém em condições de impor sua vontade, numa situação dada". Então, a prática da dominação é a

presença efetiva de alguém mandando eficazmente em outros e não depende necessariamente da existência de um quadro administrativo ou de uma associação. A dominação é a "probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis" (WEBER, 2000, p. 33).

Existem dois tipos de ações presentes na dominação: a ação racional da finalidade e a ação racional do valor. A ação racional da finalidade é uma ação praticada conforme um objetivo específico dentro de uma avaliação lógica e se fortalece quando existe uma dominação racional legal (estatutos e regras legais) marcada por um processo irreversível de racionalização, preponderante em estruturas grandes burocráticas. A ação racional do valor é motivada por valores e crenças fortalecidos pelo simbolismo (WEBER, 2000, 2004a) como é o caso da liderança carismática que instiga os indivíduos a abraçar uma causa ou uma missão. Os dois modos de ação implicam em modos de dominação, pelos quais os indivíduos aceitam o poder do outro sobre si (ROULEAU, 2010).

A dominação apresenta o polo da dominação e o polo da submissão que mantêm e asseguram a autoridade de alguém, regulando e oferecendo as recompensas e as punições necessárias à vida dos dominados. Para uma análise mais aprofundada da dominação deve-se sempre considerar os dois polos que se produzem no interior daquele que está exercendo a autoridade e daquele que vivencia a subordinação. Os seguidores do dominador consentem a autoridade e a legitima (WEBER, 2000).

A influência exercida pela autoridade ultrapassa a concordância mecânica de instruções rotineiras e assume um caráter simbólico. Pois, o seguidor geralmente apresenta muito respeito, admiração e lealdade para com a autoridade, preocupando-se com o que ela sente a seu respeito. Ele não contesta e nem se opõe ao superior, sendo submisso e normalmente, retém informações por receio de não serem aceitas.

Os elementos constitutivos da burocracia: racionalização do trabalho, poder e dominação impedem a expressão da autonomia que é uma manifestação intrínseca do indivíduo. A autonomia como "expressão de uma vontade e de um ponto de vista pessoal, é considerada como geratriz da desordem, da indisciplina e da disfunção. Ela expulsa o lucro do sistema onde tudo é prescrito, obedecido pela autoridade e pelas regras" (EL ANDOULSI, 2012, p. 51).

O ambiente burocrático rejeita qualquer comportamento independente, criativo e de iniciativa do indivíduo. Os procedimentos formalizados, o poder de decisão centralizado e a estrutura administrativa elaborada rigidamente tentam formar um ambiente organizacional estável e para isso é necessário o 'condicionamento' e a 'modelagem' do comportamento

humano, impedindo a criatividade, a reflexão e a elaboração complexa das ações para evitar que o indivíduo seja indispensável (EL ANDOULSI, 2010, 2012).

Abordar o tema da autonomia considerando os pressupostos de Weber sobre a burocracia é extremamente delicado e desconfortável. As contribuições de Weber (1978, 2004b, 2009, 2013) são um alerta sobre as estruturas sociais e como elas interferem na vida humana, mas também o desprestígio dado ao tema da autonomia do indivíduo torna a própria capacidade racional uma estrutura débil e incapaz de utilizar os seus próprios elementos intrínsecos: reflexão e conscientização. Destituir o processo racional desses elementos é eliminá-lo e, consequentemente, eliminar a autonomia e o ser humano. Portanto, a racionalidade como expansão de uma subjetividade é também um caminho de libertação e não apenas uma articulação de dominação, subjugação e jogos de poder (CARVALHO, A., 2004).

A autonomia designada como o pensar e o agir com liberdade, não é totalmente prisioneira da ‘gaiola fria’ da dominação racional burocrática. A burocracia não domina totalmente a vida humana e nem o homem se submete a ela plenamente, caso contrário não haveria resistências (CARVALHO, A., 2004), nem tampouco movimentos e mudanças. O homem pode fazer valer suas opiniões, defender seus direitos e promover suas escolhas. O que existe na organização não é uma única racionalidade, mas múltiplos objetivos e os indivíduos podem fazer alianças e definir estratégias para alcançá-los (TERSSAC, 1999).

O movimento de racionalização do trabalho que acolheu os eixos da industrialização e a implantação da organização científica do trabalho, da administração do trabalho e da burocracia foi severamente criticado. A partir de 1920, as críticas apontavam para os efeitos nefastos e desumanizantes do trabalho que geraram a formação de guetos e greves violentas, demonstrando uma incapacidade da organização racional em resolver as questões de integração social (REED, 2006; ROULEAU, 2010). As críticas deram origem ao movimento de relações humanas como uma foma de restaurar a vida no trabalho.

Observa-se também que a divisão do trabalho foi considerada simultaneamente uma função de integração social e também um manancial de desintegração do corpo social, onde não permitia a autonomia do indivíduo devido às regras coercitivas. A iniciativa era bloqueada porque as tarefas eram rigorosamente definidas. A contestação da autoridade era um prenúncio de rebeldia e a exigência de eficiência ocasionava a exclusão dos indivíduos e um forte constrangimento na imposição e manutenção da ordem (TERSSAC, 1999). Desta forma, a autonomia foi eliminada das relações de trabalho devido à adoção da uniformidade, das regras, dos padrões e princípios de controle do sistema de produção por meio da disciplina e da previsibilidade do comportamento dos trabalhadores.

Em conclusão, o movimento de racionalização do trabalho tornou-se um mito e até hoje ainda não tem um forte concorrente nos modelos organizacionais. Ele possibilitou uma análise precisa do trabalho e apresentou os seus efeitos negativos sobre o social como um instrumento de controle sobre os indivíduos. Porém, diante do contexto histórico, conclui-se que "uma pessoa que trabalha, não está jamais totalmente privada da liberdade, nem jamais totalmente sujeita ao sistema de constrangimentos" (TERSSAC, 1999, p. 22). Tornar o indivíduo totalmente submisso à lógica da dominação é adotar uma visão de marginalidade, subestimando a sua ação humana no processo de produção e determinando que a própria racionalidade (subjetividade) não pode gerar ações autônomas para um bem-estar coletivo.

Por fim, apresenta-se o quadro resumo sobre a visão de autonomia no movimento de racionalização do trabalho (veja quadro 14):

Quadro 14 – Resumo sobre a visão de autonomia no movimento de racionalização do trabalho

	Movimento de Racionalização do Trabalho (1900 a 1930): a rejeição da autonomia
Autores	**Visão sobre Autonomia**
Taylor (1903)	Percebida como um sinal de desobediência e de comportamentos contraprodutivos.
Fayol (1919)	Percebida como um risco, um perigo, uma pertubação para o sistema de produção.
Weber (1924)	A autonomia é suprimida pelo sistema burocrático.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

2.3.2.2 Movimento de relações humanas: reconhecimento da autonomia

O movimento de relações humanas dominou durante o período de 1930 a 1950, prolongando-se com o movimento behaviorista. Hoje, o movimento é chamado de estudos do comportamento organizacional onde são investigados temas como dinâmica dos pequenos grupos, influência, liderança, autoridade, conflitos, cooperação, motivação, entre outros.

O movimento de relações humanas anunciou a importância das necessidades humanas e sociais. Sua forte influência se deve à identificação do isolamento social (homem como máquina produtiva) e dos conflitos analisados como sintomas de uma patologia social (neuroses de coação, obsessão, suicídio, doença social), pois uma organização eficaz é capaz de manter uma realidade sociopsicológica de cooperação, integração e estabilidade social frente às mudanças econômicas, políticas e tecnológicas (REED, 2006). Salienta-se que os problemas psicossociais foram desconsiderados, por um longo tempo pelo movimento de racionalização do trabalho devido à rigidez dos seus princípios de gestão.

O marco inicial do movimento de relações humanas foi as experiências realizadas em 1924 por Georges Elton Mayo (1880-1949), em uma usina têxtil. Nas suas pesquisas Mayo (1924) considerou os aspectos psicológicos sobre a fadiga e propôs um tempo de inatividade

de dez minutos com regularidade durante o período de trabalho. Os resultados foram o aumento da moral dos trabalhadores, além do aumento da produtividade.

De 1927 a 1932, Mayo, Fritz Roethlisberger e William Dickson (1939) realizaram extensas pesquisas em uma empresa de fabricação de telefones, *Western Eletric Company*, situada em Hawthorne, que tratavam sobre as condições de trabalho, tais como iluminação, fadiga, horário de trabalho e intervalo. Inicialmente, as pesquisas tentaram explicar qual era o efeito da iluminação na produção e em seguida elas foram reformuladas para responder quais fatores do ambiente físico e social afetavam o desempenho no trabalho e a satisfação pessoal com a tarefa realizada. Os resultados evidenciaram que as mudanças nas condições de trabalho foram importantes, mas as relações interpessoais e o desenvolvimento do espírito de grupo trouxeram uma satisfação no trabalho e um aumento considerável da produtividade. As condições afetivas e as relações sociais tiveram maior influência sobre a produtividade do que a melhoria nas condições de trabalho (PRADO; ALVES, 2011; ROETHLISBERGER, 1972).

As principais conclusões das pesquisas de Hawthorne apresentaram oito pilares: 1. O nível de produção é resultado da integração social existente no grupo (amizade, afeição) e não de uma capacidade fisiológica do indivíduo como postulava o movimento de racionalização do trabalho. 2. Os trabalhadores agem frequentemente como membros de grupos, e não como indivíduos isolados. 3. A motivação dos trabalhadores se dá pela necessidade de reconhecimento, aprovação e participação no grupo social, a motivação econômica exerce pouca influência sobre a satisfação no trabalho. 4. A organização é composta por grupos informais que são produtos da interação social e eles definem o comportamento social do indivíduo, baseado em objetivos, escalas de valores, crenças, atitudes e expectativas. 5. A liderança é necessária para o estabelecimento de normas, porém uma supervisão branda com caráter de orientação permite trabalhar com maior liberdade e autonomia. 6. Um ambiente amistoso com possibilidades de diálogos nas relações humanas facilita a livre expressão das opiniões e dos sentimentos. 7. Tarefas simples e monótonas reduzem a criatividade, é preciso avaliar o conteúdo do cargo. 8. Os aspectos emocionais interferem no comportamento do indivíduo, de modo que as pressões no ambiente de trabalho levam à ansiedade (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010; HACKMAN; LAWLER, 1971, 1979; ROULEAU, 2010).

Apesar de as conclusões enfatizarem a questão social do indivíduo, sua satisfação e motivação no trabalho, observa-se que um dos fatores que emerge é a autonomia, sua associação com a liderança, a liberdade de expressão e a criatividade. Nos escritos de Mayo (1954), a questão da autonomia não é tratada diretamente, apresenta-se útil (caráter

instrumental) e surge como fonte de motivação e manancial de valorização e reconhecimento das ideias, opiniões e dos sentimentos do indivíduo.

Ressalta-se também que Mayo (1957) usou a expressão "anomia" imprimida por Durkheim (1897) referindo-se ao sentimento de impotência dos trabalhadores causado pela constante humilhação e constrangimento que impediam a satisfação no trabalho. Filosoficamente, "anomia" significa sem lei, porém para Durkheim na sua obra *Le suicide* publicada em 1897, anomia é um estado de desordem e de falta de coordenação (LALANDE, 2006). Para Mayo (1957), "anomia" significava uma situação na qual os trabalhadores se sentiam desprestigiados e sem controle sobre o seu trabalho devido à ação fiscalizadora, vigilante e opressora da supervisão. Diante disto, uma das preocupações do movimento de relações humanas era a forma como as organizações modernas combinavam o poder e a autoridade com um sentimento de cooperação espontânea, intencional e afetiva caracterizado como um sentido de comunidade (REED, 2006).

Após a pesquisa de Mayo (1957), o movimento de relações humanas enfatizou com veemência que a satisfação no trabalho originava intrinsecamente a eficiência do trabalho. Porém, os behavioristas enfatizavam que o comportamento do indivíduo na organização não se vinculava somente aos aspectos racionais e de satisfação, existiam outros aspectos como cooperação, motivação, aprendizagem, participação que impactavam nas ações comportamentais.

Na busca pelo que motiva as pessoas e como elas percebem o trabalho, os teóricos behavioristas como Maslow (1954) e McClelland (1961) dedicaram-se à análise da motivação do indivíduo, considerando as necessidades fisiológicas e/ou psicológicas; Argyris (1957) abordou sobre a aprendizagem; McGregor (1960) enfatizou a participação do indivíduo na organização e Herzberg (1959) estudou os fatores de satisfação no trabalho, enfocando as necessidades do indivíduo nas situações de trabalho.

Os estudos sobre a motivação apontaram para o reconhecimento indireto e direto da autonomia como fonte de satisfação no trabalho observado nas teorias dos autores mencionados: Maslow (autonomia como necessidade de autorrealização); McClelland (autonomia como uma necessidade essencial do indivíduo); Argyris (autonomia como capacidade de aprendizagem); McGregor (autonomia como participação na tomada de decisão) e Herzberg (autonomia admitida como enriquecimento de tarefas) (EL ANDOULSI, 2010, 2012).

Abraham Maslow (1954) reconheceu e identificou as necessidades individuais e desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades dividida em cinco estágios: fisiológica,

segurança, afiliação, ego-status e autorrealização. A progressão natural das necessidades do indivíduo ocorre somente quando cada necessidade inferior está satisfeita. Maslow pensou a autonomia de forma funcional como uma instância do caráter de estrutura da personalidade. Ele afirma que uma pessoa que obteve o amor satisfeito nos primeiros anos da sua vida, teve as suas necessidades de segurança e de afiliação satisfeitas, tornando-se independente das outras pessoas e destas próprias necessidades, adquirindo naturalmente a autonomia e a autorrealização. Um indivíduo forte, saudável e autônomo resiste à perda do amor ou qualquer outro acontecimento na sua vida (MASLOW, 1987). A contribuição desta teoria para o estudo da autonomia é que a necessidade de autorrealização e autoexpressão reflete a preocupação do indivíduo em testar o próprio potencial e envolve uma busca de oportunidades desafiadoras e chances de ser criativo, bem como de realizar seus ideais. O trabalho deve permitir grande dose de controle sobre o próprio destino, liberdade de expressão e oportunidade de experimentação.

David McClelland (1961) enfocou que a motivação de um indivíduo pode resultar de três necessidades dominantes: realização, poder e afiliação, em graus diferentes. As necessidades de realização, tais como assumir responsabilidades e correr riscos, e de poder como o desejo de influenciar, dirigir ou controlar os outros indicam que o indivíduo tem uma necessidade essencial de autonomia, de fazer o seu próprio ambiente, mas não desconsidera a necessidade de afiliação que inclui o coletivo, promovendo o companheirismo e o apoio. McClelland não especificou estágios de transição entre as necessidades como fez Maslow (1987).

Chris Argyris (1957) argumentou que a organização depende do desenvolvimento pessoal do indivíduo no trabalho. A tarefa das organizações é assegurar que a motivação e o potencial das pessoas sejam respeitados e bem dirigidos, e isto é realizado por meio da aprendizagem. Um indivíduo autônomo apresenta capacidade de aprendizagem, refletindo criticamente sobre o seu próprio comportamento. A reflexão-em-ação (refletir no momento da ação) e a reflexão sobre a ação (refletir após a ação) possibilitam criar um “repertório” de experiências, decisões, ações, exemplos, imagens que o indivíduo pode recorrer a qualquer momento que necessitar para o aperfeiçoamento das suas estratégias comportamentais. Para esse processo de transformação, a aprendizagem se apresenta como uma nova maneira de fazer e saber fazer.

Douglas Mcgregor (1960) propôs uma nova maneira de gestão: a teoria Y identificada como uma gestão participativa que se opõe a teoria X identificada como uma gestão autoritária. A teoria Y especifica que o esforço realizado no trabalho é tão natural como

descansar ou brincar e que as pressões e as ameaças (teoria X) não são a única forma de se atingir os objetivos. Uma gestão participativa permite que os indivíduos sejam criativos, imaginativos, resolvam problemas com facilidade do mais simples ao mais complexo, busquem a autorrealização e sejam capazes de exercer a sua autonomia. Mcgregor contribui para que a autonomia seja percebida como um componente benéfico na participação e na tomada de decisão organizacional.

Frederick Herzberg (1959) direcionou-se para o estudo dos fatores que afetam as atitudes dos indivíduos no trabalho. Ele constatou que o indivíduo possui dois tipos de necessidades completamente distintos e independentes: 1. Os fatores típicos higiênicos relacionados à manutenção no trabalho, ligados ao 'contexto do cargo', como por exemplo, o salário e 2. Os fatores típicos motivacionais referentes ao reconhecimento, trabalho variado e desafiante, e desenvolvimento pessoal que giram em torno do 'conteúdo do cargo'. A autonomia é uma das cinco dimensões nucleares no trabalho conjuntamente com variedade de aptidões, identificação de tarefas, significado das tarefas e conhecimento de resultados.

A teoria motivacional de Herzberg apresenta como contribuição para o estudo da autonomia, o enriquecimento e o alargamento das funções. O alargamento se dá quando o indivíduo recebe um aumento do número de tarefas com mesmo nível de responsabilidade e de complexidade. O enriquecimento da tarefa ocasiona para o indivíduo novas aprendizagens, capacidade de controlar os próprios resultados, tais como agendar o seu horário de trabalho, avaliar o seu desempenho, evitar desperdício de recursos materiais, tempo e de seu potencial.

Paralelamente às investigações sobre a motivação surgem outros pesquisadores como Davis, Canter e Hoffman (1955) que introduziram o conceito de Desenho de cargos (*Job Design);* Hackman e Lawler (1971, 1979) e Hackmam e Oldham (1974, 1975, 1976, 1980) que estudaram as características do trabalho, criaram instrumentos de mensuração e admitiram a autonomia como uma dimensão da satisfação no trabalho que pode ser mensurada por meio de escalas. Este conjunto de autores será delineado no próximo item.

Metaforicamente, pode-se afirmar que o reconhecimento da autonomia no movimento de relações humanas talvez seja simultaneamente um efeito *dégradé* e um evento *dégrader.* O efeito *dégradé* possibilita pensar que a intensidade da autonomia, significando as ideias iluministas, enfraqueceu progressivamente de forte para fraca, profunda para rasa, ilimitada para limitada, por uma sequência contínua de ideias sobre necessidade ou por uma sobreposição da motivação e da satisfação no trabalho que deu um tom suave à autonomia. O evento *dégrader* refere-se a um acontecimento de degradação (LE ROBERT, 2008), isto é, a autonomia é destituída do seu grau de honra e de dignidade pelas próprias condições de

trabalho. O reconhecimento da autonomia no movimento de relações humanas é ao mesmo tempo uma admissão da sua importância, já que havia uma rejeição no movimento de racionalização do trabalho, mas também uma certificação da redução do seu significado filosófico.

A autonomia caracterizou-se como uma necessidade humana assumindo uma posição coadjuvante como elemento motivacional e de satisfação no trabalho. De uma forma geral, a autonomia apresenta-se como uma necessidade de autorrealização do indivíduo (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN 1959; MASLOW, 1987; MCCLELLAND, 1961) expressando-se de várias maneiras por intermédio da aprendizagem, da satisfação no trabalho, da participação e do poder, nas quais o indivíduo responsabiliza-se pelas suas conquistas materiais, financeiras, emocionais e nas situações de trabalho.

A sua vertente filosófica moral, ética e coletiva se descaracteriza. E a autonomia se enquadra numa utilidade individualista de agente econômico, numa busca constante do indivíduo pelo seu bem-estar pessoal, tornando-se cada vez mais instrumentalizada é o que demonstram outras pesquisas em que a autonomia fica confinada e reduzida exclusivamente às características do cargo. A autonomia deixa de ser uma abstração, uma vontade, um livre-arbítrio do indivíduo, "de dentro para fora" e torna-se pragmática "de fora para dentro" (SCHRAMM, 1998; SEGRE; SILVA; SCHRAMM, 1998), como uma exigência, pertencendo ainda ao indivíduo, porém cercada pelas condições de um cargo e as características do trabalho.

Em conclusão, apresenta-se o quadro resumo sobre a visão de autonomia no movimento de relações humanas (veja quadro 15):

Quadro 15 – Resumo sobre a visão de autonomia no movimento de relações humanas

Movimento de Relações Humanas (1930 a 1950): reconhecimento da autonomia	
Autores	**Visão sobre Autonomia**
Georges Elton Mayo (1924)	Autonomia como fonte de motivação.
Abraham Maslow (1954)	Autonomia como necessidade de autorrealização.
Chris Argyris (1957)	Autonomia como capacidade de aprendizagem.
Douglas McGregor (1960)	Autonomia como participação na tomada de decisão.
David McClelland (1961)	Autonomia como necessidade essencial do indivíduo.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

2.3.2.2.1 Abordagem desenho dos cargos: instrumentalização da autonomia

A preocupação com o social e as suas condições nos postos de trabalho no movimento de relações humanas dirigiram as pesquisas para uma reorganização dos cargos. O desenho dos cargos tratou das "especificações dos conteúdos, métodos e relações do cargo, a fim de satisfazer os requisitos organizacionais e tecnológicos, bem como os requisitos pessoais e sociais do trabalho" (DAVIS, 1966, p. 21).

O modelo dos desenhos dos cargos foi mais uma faceta essencial para desenvolver comportamentos responsáveis e autônomos nas organizações produtivas. O comportamento responsável repousou sobre a aceitação da responsabilidade pelo indivíduo ou grupo na realização das tarefas, a aceitação responsável pela quantidade e qualidade da produção e o reconhecimento da interdependência dos indivíduos para o progresso do ciclo de atividades. De maneira semelhante, o comportamento autônomo englobou a autorregulação da estrutura e do conteúdo do cargo para troca de informações dos arranjos e resultados organizacionais, a autoavaliação do desempenho, o autoajustamento para mudanças exigidas pela variabilidade tecnológica e a participação na criação de metas e objetivos para o trabalho (DAVIS, 1966).

Essas características do desenho dos cargos direcionadas para o comportamento responsável e o autônomo apresentaram efeitos positivos sobre o desempenho, atitudes, percepções e satisfação geral dos indivíduos e dos grupos. O sucesso da abordagem do desenho dos cargos possibilitou manter um relativo equilíbrio entre o sistema de produção e as motivações e interações humanas. De tal maneira que as mudanças na configuração dos cargos implicaram em mudanças no comportamento dos membros da organização para a delegação de autoridade formal e informal, favorecendo maior comunicação interna e emergindo 'sentimentos de importância' e valorização (DAVIS, 1966).

Fundamentados no modelo do desenho de cargos, nas teorias motivacionais e nos trabalhos de Turner e Lawrence (1965), os clássicos estudos de Hackman e Lawler (1971, 1979) e Hackman e Oldham (1974, 1975, 1976, 1980) consolidaram a autonomia como uma das dimensões da satisfação no trabalho. Os estudos visavam identificar a forma como os indivíduos experienciavam e percebiam as características do trabalho e como estas afetavam as suas reações (comportamento e atitude) nas mais diversas circunstâncias.

Hackman e Lawler (1971) iniciaram os seus trabalhos baseados nas investigações de Turner e Lawrence (1965) que desenvolveram medidas operacionais de seis requisitos atribuídos à tarefa que geravam a satisfação no trabalho: variedade, autonomia, interação requerida, interação opcional, conhecimento e habilidade requeridos, responsabilidade. Turner

e Lawrence (1965) observaram que existe uma relação muito próxima entre os seis requisitos e a partir deste resultado, desenvolveram um sumário de medida chamado de "*Requisite Task Attribute Index"* (RTA) que visava averiguar as relações entre os seis atributos, os postos de trabalho, a satisfação no trabalho e o atendimento. O sumário apresentou resultados favoráveis apenas em trabalhadores de fábricas em pequenas cidades, mas com os trabalhadores urbanos, o RTA não apresentou correlação satisfatória entre baixa satisfação no trabalho e alto absenteísmo. Então, Turner e Lawrence (1965) condensaram as características gerais do trabalho em quatro dimensões consideradas essenciais: variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback* (HACKMAN; LAWLER, 1971).

É interessante frisar que Hackman e Lawler (1971) basearam-se em cinco proposições sobre motivação para identificarem as percepções do indivíduo sobre o trabalho: 1. Se o indivíduo acredita que terá uma recompensa valiosa para si (intrínseca em relação ao sentimento de realização e extrínseca associada aos bens materiais) decorrente de um cumprimento de uma ação, ele se engaja e até antecipa a ação porque valoriza a recompensa. Este resultado é chamado de incentivo. 2. As recompensas são valorizadas pelo indivíduo quando satisfazem as suas necessidades fisiológicas e psicológicas ou levem para outros resultados que satisfaçam essas necessidades. 3. Se as condições de trabalho forem organizadas visando que o indivíduo satisfaça as suas necessidades enquanto trabalha para os objetivos organizacionais, ele tenderá a empenhar-se no alcance desses objetivos. 4. As necessidades fisiológicas e de segurança não são incentivos motivacionais porque grande parte delas é razoavelmente satisfeita na sociedade contemporânea. Algumas necessidades de alto nível, tais como sentimento de realização ou de crescimento pessoal são fontes de estímulos, porém existirão indivíduos que não poderão ou vão corresponder às oportunidades surgidas. 5. Os indivíduos que são capazes de satisfazer níveis elevados de necessidades vivenciam essa satisfação quando sentem que alcançaram algo valioso ou significativo com seus próprios esforços (HACKMAN; LAWLER, 1971, 1979).

Tomando como base essas proposições, Hackman e Lawler (1971) investigaram as quatro dimensões do trabalho que possuíam características motivadoras: variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback,* e adicionaram mais duas referentes ao ambiente social (lidar com os outros e oportunidades de amizade) para averiguar o impacto da relação interpessoal. Eles também estabeleceram as bases conceituais dos construtos para a mensuração. Observa-se que as definições gerais das dimensões autonomia e identificação de tarefas enfatizam o comportamento e a ação do indivíduo, enquanto que as outras dimensões focam no trabalho. A autonomia é conceituada como extensão, um ato ou efeito de estender-

se, sugere a possibilidade de amplitude por meio da expressão de opiniões. A análise do construto tem o objetivo de identificar os limites do empregado em exercer a sua condição de autonomia (veja quadro 16).

Quadro 16- Bases conceituais das dimensões do trabalho - Hackman e Lawler

Dimensões	Bases conceituais - Hackman e Lawler
Variedade	O grau no qual um trabalho requer empregados que executem uma ampla gama de operações em seu trabalho e / ou o grau no qual os empregados devem usar uma variedade de equipamentos e procedimentos no seu trabalho.
Autonomia	A extensão na qual os empregados têm uma maior expressão (*say*), influência ou autoridade na programação do seu trabalho, selecionando o equipamento que vão usar e decidindo sobre os procedimentos a serem seguidos. *"The extent to which employees have a major say in scheduling their work, selecting the equipment they will use, and deciding on procedures to be followed"* (HACKMAN; LAWLER, 1971, p. 265).
Identificação da tarefa	A extensão na qual os empregados fazem uma peça inteira ou todo o conjunto do trabalho e podem identificar claramente o resultado de seus esforços.
Feedback	O grau no qual os empregados recebem informações como eles estão trabalhando, as quais revelam o quão corretamente eles estão realizando o trabalho.
Lidar com os outros	O grau no qual um trabalho requer que os empregados lidem com outras pessoas (sejam clientes, outros empregados da empresa, ou ambos) para completar o trabalho.
Oportunidades de amizade	O grau no qual um trabalho permite que os empregados falem uns com os outros e estabeleçam relações informais com outros empregados no trabalho.

Fonte: Adaptado de Hackman e Lawler (1971).

Hackman e Lawler (1971) adotaram como procedimentos metodológicos: questionários, observação do trabalho e entrevistas com empregados e supervisores. Os questionários continham 12 perguntas das seis dimensões divididas em duas seções com seis perguntas cada (6+6) (PEDROSO et al., 2010). Percebe-se que as perguntas sobre autonomia apresentam como critério: quantidade e tomada de decisão (veja quadro 17). Na primeira seção, a autonomia apresenta-se como expressão da opinião (*say*) e como tomada de decisão. Ela foi escalonada como pouca se referindo à pequena capacidade de expressão da opinião sobre os procedimentos, moderada se relacionando à capacidade de tomar algumas decisões, muita se referindo à união da capacidade de expressão da opinião e tomada de decisão. Na segunda seção, as perguntas de autonomia estão associadas à independência e liberdade.

Quadro 17 – Perguntas da dimensão autonomia - Hackman e Lawler

Critério - Perguntas	1ª seção	2ª seção
Quanta autonomia você tem no seu trabalho? O quanto você decide por conta própria para fazer o seu próprio trabalho?	**Pouca autonomia:** eu não tenho quase a "dizer" sobre a programação do meu trabalho. O trabalho e os procedimentos são todos estabelecidos para mim em detalhes. **Autonomia moderada:** eu tomo algumas decisões sobre o meu trabalho, mas muitas delas são tomadas para mim. **Muita autonomia:** eu tenho quase tudo a "dizer" sobre a programação do meu próprio trabalho. Eu decido sozinho qual o procedimento que será usado.	A oportunidade para pensar e agir independentemente. A liberdade de fazer praticamente o que eu quero no meu trabalho.

Fonte: Adaptado de Hackman e Lawler (1971).

Os escores estatísticos demonstraram que a autonomia possui correlação significativa com variedade, especificamente na diversificação das tarefas. Porém, Hackman e Lawler (1971) enfatizaram que estas duas dimensões precisam de maior investigação porque as escalas eram diferentes e aplicadas em uma organização em particular. De uma forma geral, emergiram quatro itens de satisfação fortemente relacionados com as dimensões do trabalho, por ordem decrescente: 1. A oportunidade para independência do pensamento e da ação no trabalho; 2. O sentimento de realização sobre o trabalho se referindo ao dever cumprido e à recompensa satisfatória; 3 A oportunidade de crescimento pessoal e desenvolvimento no trabalho; 4. A autoestima e o autorrespeito que uma pessoa recebe a partir do seu trabalho. Estes resultados comprovaram que a autonomia está associada à autorrealização (MASLOW, 1987).

Enfim, Hackman e Lawler (1971) constataram que um indivíduo possui satisfação no trabalho quando vivencia elevados índices nas quatro dimensões essenciais do trabalho: variedade, autonomia, identidade da tarefa e *feedback*. As dimensões relacionadas ao ambiente social foram agrupadas à dimensão *feedback*, uma vez que, isoladas possuem aspectos extrínsecos à tarefa e não apresentaram correlação estatística significativa com as outras dimensões que possuem aspectos intrínsecos da tarefa, então elas não foram percebidas como dimensões centrais da satisfação do trabalho.

Posteriormente, as conclusões teóricas e os questionários que compuseram o instrumento de mensuração de Hackman e Lawler (1971) chamado de *Yale Job Inventory (YJI)* foram sistematizados em um modelo criado por Hackman e Oldham (1974). Estes aperfeiçoaram as quatro características: variedade de habilidades, identidade da tarefa, autonomia e *feedback,* e adicionaram a dimensão significado da tarefa. As definições de todos os construtos se referem exclusivamente ao trabalho. A autonomia submetida ao trabalho

torna-se um grau (intensidade do cargo) a ser mensurado e escalonado. Portanto, observa-se que é o trabalho que possibilita as condições para o exercício da autonomia (veja quadro 18). Apesar de várias revisões e artigos publicados dos autores em anos posteriores (1975, 1976, 1980), as bases conceituais não foram alteradas.

Quadro 18 - Bases conceituais das dimensões do trabalho - Hackman e Oldham

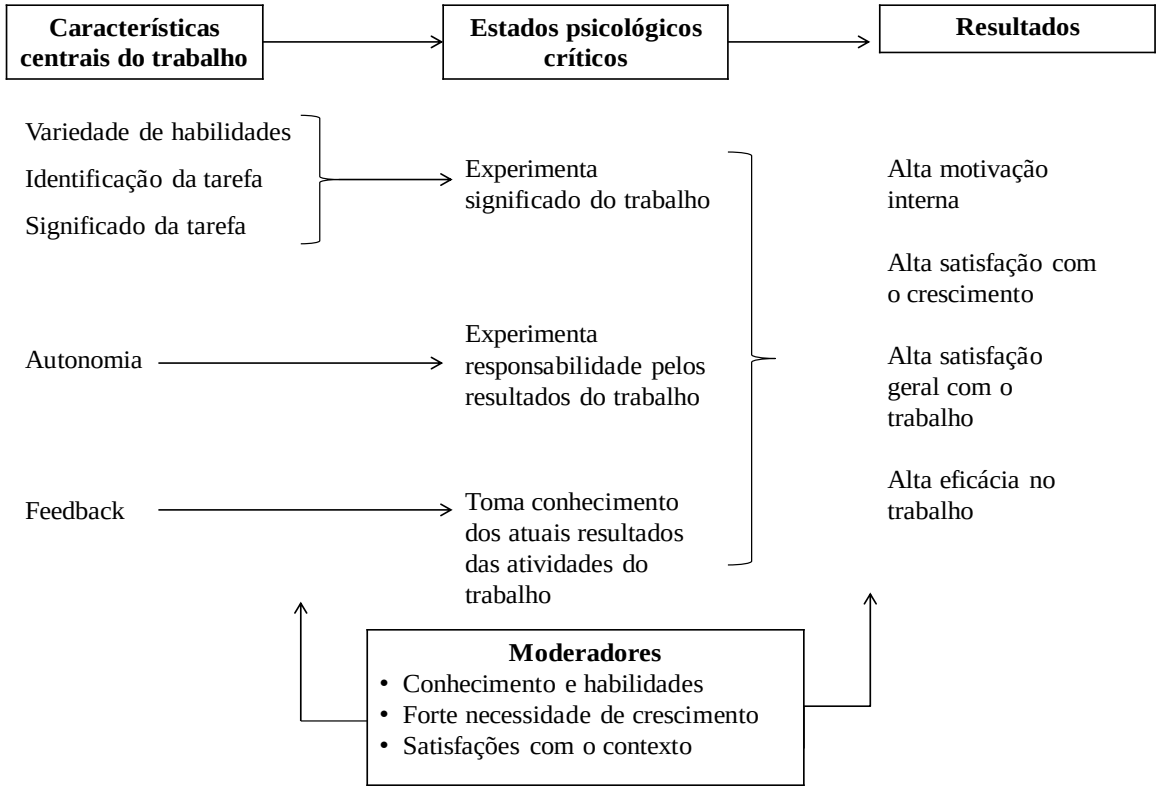
Dimensões	Bases conceituais - Hackman e Oldham
Variedade de habilidades	O grau no qual um trabalho requer uma variedade de atividades para sua realização, a qual envolve o uso de um número de diferentes habilidades e talentos do empregado.
Identificação da tarefa	O grau no qual o trabalho requer a conclusão de atividades completas, ou seja, fazendo um trabalho do começo ao fim, com um resultado visível.
Significado da tarefa	O grau no qual o trabalho tem um impacto substancial na vida ou trabalho de outras pessoas, seja na organização ou no ambiente externo.
Autonomia	O grau no qual o trabalho proporciona substancial liberdade, independência, e julgamento para o empregado na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados em sua realização. *"The degree to which the job provides substantial freedom, independence, and discretion of the employee in scheduling the work and in determining the procedures to be used in carrying it out"* (HACKMAN; OLDHAM, 1974 p. 5 e HACKMAN; OLDHAM, 1975, p. 162).
Feedback proveniente do próprio trabalho	O grau no qual a realização das atividades requer pelos resultados do trabalho que o empregado obtenha informação direta e clara sobre a eficácia do seu desempenho. Existem mais duas dimensões complementares: O *feedback* de agentes: o grau no qual o empregado recebe informações claras sobre o seu desempenho feito por supervisores ou colegas de trabalho. Lidar com os outros: o grau no qual o trabalho exige que o empregado lide estreitamente com outras pessoas na realização das suas atividades (incluindo relações com outros membros da organização e com o público externo).

Fonte: Adaptado de Hackman et al. (1974, 1975), Hackman e Oldham (1974, 1975, 1976, 1980).

No modelo abaixo (veja figura 3), as dimensões nucleares do trabalho: variedade de habilidades, identidade da tarefa, significado da tarefa, autonomia e *feedback* criam os estados psicológicos críticos, e estes trazem os resultados pessoais e do trabalho. Os estados psicológicos críticos são três: 1. Experiência de significado no trabalho que comporta a variedade de habilidades, a identidade e o significado da tarefa, e está relacionada ao grau em que o empregado experiencia o trabalho como elemento significativo, valioso e recompensador; 2. Experiência de responsabilidade pelos resultados do trabalho que contempla a autonomia e refere-se ao grau em que o empregado se sente pessoalmente responsável pelos resultados do trabalho que executa; 3. Conhecimento sobre os resultados do trabalho que comporta o *feedback* e refere-se ao grau em que o empregado conhece e compreende efetivamente o seu desempenho no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

Quando os três estados psicológicos críticos obrigatoriamente estiverem presentes no trabalho, eles geram os resultados positivos: alta motivação interna, alta satisfação com o crescimento, alta satisfação geral com o trabalho e alta eficácia no trabalho. A alta satisfação envolve pagamento, segurança, relações sociais boas com os colegas e a supervisão. Evidencia-se que a necessidade de crescimento e realização pessoal pode não ser valorizada pelo indivíduo e torna-se uma fonte de ansiedade e estresse, ocorrendo praticamente o mesmo com a dimensão variedade. Quando existe muita variedade na tarefa, ela pode causar estresse muscular e mental (HACKMAN; OLDHAM, 1975).

Figura 3: Modelo das dimensões do trabalho de Hackman e Oldham



Fonte: Adaptado de Hackman (1980), Hackman e Oldham (1980).

O modelo inicial (1974) recebeu várias críticas quanto à quantidade de dimensões do trabalho que geralmente variava nas pesquisas (4, 5 ou 6) e às inconsistências das correlações entre as dimensões. Porém, evidenciou-se que as características do trabalho apresentavam correlação positiva com os estados psicológicos e os resultados comportamentais que comprovavam a validade do modelo (BEHSON; EDDY; LORENZET, 2000; FATUROCHMAN, 1997; FRIED; FERRIS, 1987).

Hackman e Oldham (1980) reconheceram que nem todas as pessoas desejam um emprego com as cinco dimensões nucleares do trabalho. Então, o modelo foi alterado no item 'resultados' que apresentava no modelo inicial 'alta motivação interna, alto desempenho, alta satisfação, baixo absenteísmo e rotatividade', para 'alta motivação interna, alta satisfação com o crescimento, alta satisfação geral com o trabalho e alta eficácia no trabalho'. A base também foi modificada, substituindo o item 'necessidade de crescimento do empregado' para o item 'moderadores' composto por 'conhecimento e habilidade, forte necessidade de crescimento e satisfações com o contexto' (HACKMAN; OLDHAM, 1980).

As modificações no modelo enfocaram que as dimensões, os estados psicológicos críticos e os resultados seriam moderados por três variáveis que afetam como as pessoas respondem ao enriquecimento do cargo. A variável 'conhecimento e habilidade' se refere às capacidades dos funcionários em atender aos trabalhos enriquecidos. A variável 'forte necessidade de crescimento' se relaciona ao grau em que o indivíduo deseja a autogestão, a aprendizagem e a realização pessoal. Esta variável está associada à necessidade de autoestima e de autorrealização de Maslow (1987) e à necessidade de crescimento dos fatores higiênicos de motivação de Herzberg (2003). A variável 'satisfações com o contexto' se refere ao grau em que os funcionários estão satisfeitos com os diversos aspectos do seu trabalho, tais como salário, condições de trabalho, supervisão, políticas administrativas, segurança, status. O contexto é semelhante aos fatores higiênicos de Herzberg (2003) (HACKMAN, 1980; HACKMAN; OLDHAM, 1980; LUNENBURG, 2011).

Baseado no modelo, Hackman e Oldham (1974) elaboraram um questionário para avaliar a satisfação geral no trabalho por meio das cinco características chamado de *Job Diagnostic Survey (JDS)*. Este instrumento indica o potencial motivador (*Motivation Potencial Score – MPS*) de um indivíduo com grande necessidade de crescimento e desenvolvimento na organização.

O *JBS* possui 15 perguntas das cinco dimensões divididas em duas seções, cada dimensão possui três perguntas no total. As perguntas sobre autonomia apresentam como critério: quantidade, extensão permitida pelo trabalho e tomada de decisão (veja quadro 19). Na primeira seção, a autonomia está associada à expressão da opinião (*say*), tomada de decisão e responsabilidade. As perguntas do *JBS* foram elaboradas conforme o seguinte escalonamento: pouca autonomia se refere à capacidade de expressar a opinião; moderada autonomia se relaciona à capacidade de tomar algumas decisões, apesar da normalização e do controle; e muita autonomia se refere à capacidade de assumir a responsabilidade e tomar a decisão. Percebe-se que na elaboração deste escalonamento do *JBS*, os itens ficaram

enriquecidos, isto é, se deslocaram da expressão de opiniões para a responsabilidade pela decisão. Na segunda seção, as perguntas sobre autonomia estão associadas à independência e liberdade conjuntamente; e também à iniciativa.

Observa-se que Hackman e Oldham (1974) apresentaram outros elementos no construto autonomia, como responsabilidade na pergunta final da primeira seção e iniciativa na pergunta final da segunda seção, provavelmente como uma forma de extensão conceitual, porém não definem claramente os termos.

Quadro 19 – Perguntas da dimensão autonomia - Hackman e Oldham

Critério - Perguntas	1ª seção	2ª seção
Quanta autonomia existe no seu trabalho? Isto é, qual a extensão que o seu trabalho permite que você decida como proceder na realização das tarefas?	**Pouca autonomia:** o trabalho não me possibilita "dizer" sobre como e quando ele é feito. **Autonomia moderada:** muitas coisas são normalizadas e não sob o meu controle, mas eu posso tomar algumas decisões sobre o trabalho. **Muita autonomia:** o trabalho me dá quase completa responsabilidade para decidir como e quando ele é feito.	Em meu trabalho possuo independência e liberdade para realizá-lo da forma que eu preferir. Em meu trabalho não tenho nenhuma oportunidade de tomar iniciativas ou decisões.

Fonte: Adaptado de Hackman e Oldham (1974).

As bases conceituais sobre as dimensões nucleares do trabalho e o instrumento *JBS* foram um marco sobre o estudo da autonomia. No entanto, destaca-se que a dimensão da autonomia para Hackman e Oldham (1974, 1975, 1976, 1980) está diretamente associada com o desempenho da tarefa. As definições nas escalas de autonomia no *JBS* envolvem muitos elementos, tais como quantidade, extensão, tomada de decisão, expressão de opiniões, responsabilidade, independência, liberdade, iniciativa que não foram bem demarcados e podem ser interpretados de diversas maneiras subjetivas ou objetivas pelos empregados e supervisores conforme a vivência de cada um no trabalho. Um dos problemas do *JBS* são as definições teóricas ambíguas e confusas, e a inconsistência dos procedimentos estatísticos do instrumento, como por exemplo, tipos de relações da tarefa com a motivação, a percepção, os atributos situacionais das tarefas, as incumbências cognitivas desses atributos que não foram questionados por outros pesquisadores (ROBERTS; GLICK, 1981).

Uma pesquisa recente sobre a análise das características motivacionais do trabalho realizada por De Sordi e Azevedo (2012, 2013) aborda que algumas questões do aporte teórico e dos instrumentos de Hackman e Oldham (1974) e Sims, Szilagyi e Keller (1976) são genéricas e abstratas tratando as dimensões de forma macro, e continuam sendo reproduzidas por outros pesquisadores. De Sordi e Azevedo (2012, 2013) citam como exemplos os

seguintes fragmentos nos aportes teóricos e instrumentos de mensuração da dimensão autonomia: “eu tenho bastante liberdade para realizar o meu trabalho” – *“I enjoy great freedom in performing my job”* (COELHO; AUGUSTO, 2008, p.171); “Quanta autonomia existe em seu trabalho?” - *“How much autonomy is there in your job?”* (BARAL; BHARGAVA, 2010, p. 281); e “eu sou totalmente responsável pela forma como eu faço meu trabalho” – *“I am fully responsible for how I do my work”* (LLOYD, 2008, p. 34). Os fragmentos “bastante liberdade”, “quanta autonomia” e “ser totalmente responsável” são considerados construções vagas e sem precisão. Similarmente, na dimensão variedade da tarefa se observa o seguinte extrato: “quanta variedade tem em seu trabalho” de Hackman e Oldham (1974, p. 48). O fragmento “quanta variedade” pode ser confundido por tipos de um produto, locais onde pode ser realizado o trabalho, entre outros. Portanto, esses extratos encontrados no *JBS* e também no *Job Characteristic Inventory (JCI)* proposto por Sims, Szilagyi e Keller (1976) são poucos significativos para se mensurar uma dimensão (DE SORDI; AZEVEDO, 2013). Outra questão é que a falta de uma delimitação teórica nos construtos de medição das características do trabalho levaram a associar uma característica com duas dimensões, por exemplo, “realizar o trabalho independentemente de outros” foi associada à dimensão identidade da tarefa por Foss et al. (2009) e à dimensão autonomia por Lloyd (2008).

Porém, no levantamento de 48 artigos analisados por De Sordi e Azevedo (2012, 2013) também foram encontrados alguns fragmentos de características que identificam a dimensão da autonomia mais objetivamente. A autonomia foi associada a 14 (quatorze) características como se encontra ilustrado no quadro 20. Observa-se que os autores Hackman e Oldham (1975) foram mencionados apenas uma vez.

Quadro 20 – Fragmentos das características da dimensão autonomia

Nº	Característica identificada	Extratos de artigos associados à característica
1	Para julgar e resolver problemas	*I am encouraged to find solutions to resolve problems* (COELHO; AUGUSTO, 2008, p. 171); *chance to use my personal initiative or judgmente in carrying out the work* (HACKMAN; OLDHAM, 1975, p. 50).
2	Para escolha de Procedimentos / atividades a realizar	*and deciding on procedures to be followed* (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197); *I am able to choose the way to go about my job (the procedures to utilize)* (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
3	Para escolha da grade / programação de trabalho	*employees have a major say in scheduling their work* (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197); *Control over the timings and sequence of one's work activities* (SEKHAR, 2011, p. 31).
4	Para definir horário do trabalho	*In my job I have control over my hours of work* (LLOYD, 2008, p. 34).
5	Para definir o ritmo no qual o trabalho será realizado	*The control I have over the pace of my work* (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 200).
6	Para escolha dos equipamentos / ferramentas	*selecting the equipment they will use* (SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197).
7	Para escolha do método de trabalho	*Discretion about procedures and means of doing one's work* (SEKHAR, 2011, p. 31); *I am allowed to decide how to go about getting my job done (the method to use)* (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
8	Para escolha dos critérios de avaliação do trabalho	*The ability to choose alternative ends of goals in terms of which one's performance is judged* (SEKHAR, 2011, p. 31); *My job allows me to modify the normal way we are evaluated so that I can emphasize some aspects of my job and play down others* (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
9	Para tomar as decisões necessárias	*My job allows me to make a lot of decisions on my own* (LLOYD, 2008, p. 34); *The extent to which employees were formally given explicit and specific decision-making rights* (SEKHAR, 2011, p. 31).
10	Para definir quando realizar atividades pessoais	*My job is such that I can decide when to do particular work activities* (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
11	Para definir os objetivos do trabalho	*I am able to modify what my job objectives are (what I am supposed to accomplish)* (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
12	Para definir o escopo do meu trabalho	*I have some control over what I am supposed to accomplish (what my supervisor sees as my job)* (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003, p. 718).
13	Para realizar o trabalho independentemente de outros	*I am able to do my job independently of others* (LLOYD, 2008, p. 34).
14	Para controlar as condições físicas do ambiente de trabalho	*How much can you control the physical conditions of your work station (e.g., lighting, temperature)?* (PIERCE; O'DRISCOLL; COGHLAN, 2004, p. 519).

Fonte: Adaptado de De Sordi e Azevedo (2012, 2013). Revisado pela autora (2014).

Apesar das críticas, Hackman e Oldham (1974) foram os pioneiros em elaborar o *JDS* como um instrumento de mensuração da dimensão autonomia no desenho dos cargos. O *JDS* tornou-se um modelo dominante nos estudos organizacionais e em seguida ele foi refinado por Sims, Szilagyi e Keller (1976) que elaboraram o *JCI* (GRANT; PARKER, 2009). Os dois instrumentos tornaram-se populares, sendo utilizados amplamente na medição das características do trabalho (GRANT; FRIED, JUILLERAT, 2010). A autonomia se consolidou como uma dimensão do trabalho e é uma das propostas de enriquecimento do cargo aliada à proatividade e à complexidade das tarefas (GRANT; PARKER, 2009) e

também aos fatores de estresse pela variedade das tarefas e pelo nível de exigências (SCHJOEDT, 2012). Em síntese, quanto mais alta a percepção de autonomia, maior o sentimento de responsabilidade sobre os resultados (HACKMAN; OLDHAM, 1980; COELHO; AUGUSTO, 2008) e maior sentimento psicológico de propriedade sobre o trabalho (PIERCE; O'DRISCOLL; COGHLAN, 2004). Quando o enriquecimento do trabalho oferece maior autonomia aliada à qualidade de vida e ao equilíbrio entre trabalho e família gera níveis mais elevados de comprometimento emocional (BARAL; BHARGAVA, 2010) e um esforço voluntário acima do nível mínimo de esforço requerido pela tarefa (LLOYD, 2008).

2.3.2.2.1.1 Outros estudos e instrumentos de medição da autonomia

Sims, Szilagyi e Keller (1976) elaboraram *JCI* com o objetivo de mensurar as características do trabalho. Eles utilizaram o mesmo modelo de Hackman e Lawler (1971), mas se inspiraram no questionário *JDS* de Hackman e Oldham (1974) para elaboração das perguntas sobre as seis dimensões: variedade, autonomia, identificação da tarefa, *feedback*, lidar com os outros e oportunidades de amizade. Sims, Szilagyi e Keller (1976) excluíram algumas perguntas do *JDS* e incluíram outras visando a validação dos construtos, e aplicaram o *JCI* em funcionárias que trabalhavam em um hospital e em funcionários masculinos de uma empresa de manufatura, enquanto Hackman e Lawler (1971) e Hackman e Oldham (1974) aplicaram o *JDS* em funcionários masculinos de empresas industriais.

A definição de autonomia escolhida por Sims, Szilagyi e Keller (1976) foi a mesma de Hackman e Lawler (1971). A autonomia é a "extensão na qual os empregados têm uma maior expressão (*say*), influência ou autoridade na programação do seu trabalho, selecionando o equipamento que vão usar e decidindo sobre os procedimentos a serem seguidos" (HACKMAN; LAWLER, 1971, p. 265; SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976, p. 197). Eles remodelam algumas perguntas da dimensão autonomia de forma mais esclarecedora, já abordado no quadro 17 anteriormente exibido.

Nos estudos de Sims, Szilagyi e Keller (1976) emergiram outras variáveis como complexidade da tarefa, responsabilidade da tarefa e desafio da tarefa que influenciam na motivação e satisfação dos funcionários, e que necessitam de maior investigação. Posteriormente, o *JCS* foi mensurado por Brief e Aldag (1978) para verificar diferenças significativas das dimensões do trabalho entre supervisores e subordinados. Eles constataram pequenas diferenças nas correlações das seis dimensões e alertaram também sobre a

necessidade de itens mais objetivos para mensuração das tarefas que revelassem a percepção, os estados afetivos e o comportamento dos empregados (BRIEF; ALDAG, 1978).

Na busca pelo entendimento das dimensões do trabalho, surgiram autores como Breaugh (1985) e Jackson et al. (1993) que investigaram mais profundamente a dimensão autonomia e desenvolveram escalas de mensuração específicas para o trabalho.

Diante das críticas sobre a base conceitual do *JDS* e do *JCI*, Breaugh (1985) afirma que existe uma confusão entre o conceito de autonomia no trabalho e as medidas de autonomia no trabalho operacionalmente. Ele se detém na análise da definição de autonomia proposta por Hackman e Oldham (1974, p. 5): a autonomia é "o grau no qual o trabalho proporciona substancial liberdade, independência, e julgamento para o empregado na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados em sua realização". Esta definição, na análise de Breaugh (1985), se fundamenta no conceito de critério (julgamento) e no conceito de trabalho independente, e este último não foi utilizado por Turner e Lawrence (1965), já que os instrumentos *JDS* e *JCI* se originaram do trabalho deles. Turner e Lawrence (1965) percebem a autonomia unicamente como controle do trabalhador ou extensão, liberdade de ação e de expressão que está apresentada na seguinte definição: a autonomia se refere ao "montante de critério esperado do trabalhador para a realização das atividades atribuídas" (TURNER; LAWRENCE, 1965, p. 21). Inclui o grau de escolha e julgamento necessários em observar a qualidade do material usado, a seleção apropriada das ferramentas e a sequência das diferentes partes da tarefa que foram realizadas.

Apesar de Turner e Lawrence (1965) destacarem que as atribuições da tarefa requerem interações, envolvendo a independência e a interdependência do trabalhador, deve-se haver distinção dos conceitos destes elementos na relação com a autonomia. Kiggundu (1983, p. 146) conceitua a interdependência da tarefa como "a interconexão entre atividades de tal modo que a *performance* de uma depende do sucesso na *performance* da outra". Existem dois tipos de interdependência da tarefa: o iniciado e o recebido. O iniciado é o "grau em que os fluxos de um trabalho originam um particular trabalho para um ou outros trabalhos". E o recebido é a "extensão na qual uma pessoa, em um trabalho particular, é afetada pelo fluxo de trabalho originário de um ou outros trabalhos" (KIGGUNDU, 1981, p. 501).

Para Kiggundu (1981), Hackman e Lawler (1971) indicam que a autonomia sem controle é necessária, mas não é suficiente para induzir sentimentos de experiência de responsabilidade com os resultados do trabalho. Desta maneira, a dimensão interdependência da tarefa deve ser associada à autonomia. A interdependência da tarefa iniciada leva para altos níveis de experiência de responsabilidade, porque é o indivíduo ou grupo que inicia a tarefa,

enquanto que a interdependência da tarefa recebida reduz a autonomia, na medida em que limita as ações dos grupos de trabalho por questões de dependência (KIGGUNDU, 1981). Em outras palavras, a autonomia direciona-se para a experiência de responsabilidade do indivíduo sobre os resultados do próprio trabalho e a interdependência está associada à responsabilidade pelo resultado do trabalho executado por outras pessoas.

Baseado nos trabalhos de Kiggundu (1981 e 1983), Breaugh (1985) conceitua a autonomia e afirma que ela tem três facetas: método do trabalho, programação do trabalho e critério do trabalho. A autonomia é definida como "o grau de controle ou julgamento que um trabalhador é capaz de exercer com respeito aos métodos de trabalho, programação de trabalho e critério do trabalho" (BREAUGH, 1985, p. 556). O método do trabalho é o grau de julgamento ou escolha individual sobre os procedimentos (métodos) utilizados em seus trabalhos. A programação do trabalho é a extensão em que os trabalhadores sentem que têm controle sobre a programação/sequenciamento/regulação do tempo, da velocidade e do ritmo das atividades de seu trabalho. O critério do trabalho é o grau em que os trabalhadores têm habilidade para modificar ou escolher os critérios usados para avaliar o desempenho (BREAUGH, 1985). A escala elaborada por Breaugh (1985) é chamada de *Work Method Autonomy Scale (WMA)*, é composta no total por 09 itens e cada faceta tem três itens.

Estudos posteriores sobre a autonomia no trabalho realizados por Breaugh (1989 e 1999) avaliaram a existência das três facetas que compõem a autonomia global. A autonomia é caracterizada como multidimensional e a escala foi validada nos estudos de Breaugh e Becker (1987) e Breaugh (1989), porém os estudos de Brady, Judd e Javian (1990) afirmam que existem divergências de validade nos construtos, semelhante ao *JDS* e ao *JCI*. A separação das facetas tornou-se turva e se mistura com os aspectos globais da autonomia. As facetas não se mantêm independentes entre si, mesmo sendo avaliadas em uma única ocupação (cargo), exceto a faceta programação do trabalho que apresenta um pouco menos variância estatística que as outras.

Em resposta a Brady, Judd e Javian (1990), Breaugh (1999) argumenta que a autonomia sempre foi medida globalmente por Hackman e Oldham (1974), e que o método e a programação do trabalho são apenas um aspecto da autonomia que ficaram em evidência nas pesquisas. Existem outros aspectos como controle do tempo e controle do método que podem fazer parte da autonomia, perpassando as três facetas (BREAUGH, 1999) demonstrados nas pesquisas de Jackson et al. (1993).

Diante dos debates teóricos sobre os aspectos de análise da autonomia, Jackson et al. (1993) apresentaram cinco características de mensuração das características do trabalho,

envolvendo a tecnologia de fabricação avançada (*advanced manufacturing technology - AMT).* O instrumento apresenta 22 itens alocados em três dimensões: 1. O controle composto por dois itens, tempo e método de trabalho; 2. A demanda cognitiva composta por monitoração e solução de problemas; e 3. A responsabilidade pela produção. O controle do tempo caracteriza-se pela oportunidade da pessoa em programar o seu comportamento no trabalho. O controle do método de trabalho se refere à escolha individual de como realizar uma tarefa que foi delegada. A demanda de monitoração implica na extensão passiva da monitoração. A demanda de solução de problemas se refere à demanda mais ativa de processos cognitivos para prevenção e recuperação de erros. E a responsabilidade pela produção está associada ao custo de erros referentes à perda de produção e ou dano em equipamentos de alto investimento (JACKSON et al.,1993). Pontua-se que a maioria dos 22 itens da escala está concentrada em tomada de decisão, escolha de método e controle de processos.

Jackson et al. (1993) objetivaram contribuir para esclarecer outros aspectos relacionados às atitudes, tensão e desempenho no trabalho que cercam a questão da autonomia. Eles sugerem que a autonomia pode ser entendida como programação do trabalho (liberdade para controlar a programação e o tempo de trabalho) e métodos de trabalho (liberdade para controlar métodos e procedimentos utilizados) (MORGESON; HUMPHREY, 2006; HUMPHREY; NAHRGANG; MORGESON, 2007).

Na trajetória dos estudos, percebe-se que a autonomia é um importante componente das características do trabalho e tornou-se uma variável de domínio nas investigações. Numa análise geral sobre autonomia constatam-se diversos temas associados à autonomia, como por exemplo: responsabilidade, independência, iniciativa, liberdade, julgamento, critério, escolha, tomada de decisão e principalmente controle sobre o próprio trabalho.

Como uma forma de contemplar um maior número de estudos relevantes até 2013, apresenta-se o quadro 21 abaixo como uma coletânea cronológica dos principais teóricos, conceitos e destaques dos estudos sobre autonomia, realçando os instrumentos ou pontos essenciais dos argumentos dos autores. Iniciou-se pelos trabalhos seminais até os trabalhos mais recentes. Da mesma forma, exibe-se o quadro 22 com a coletânea das escalas.

A autonomia surge como resultante em várias pesquisas organizacionais e contextos de forma diversificada. A autonomia se apresenta nos estudos de desenho dos cargos relacionada às dimensões do trabalho (TURNER; LAWRENCE, 1965; HACKMAN; LAWLER, 1971; HACKMAN; OLDHAM, 1974; SIMS; SZILAGYI; KELLER, 1976), clima organizacional (DECOTIIS; KOYS, 1980), interdependência da tarefa (KIGGUNDU, 1981,

1983), contexto sociocultural não ocidental (SADLER-SMITH; EL-KOT; LEAT, 2003), os efeitos da autonomia da tarefa no desempenho (LANGFRED; MOYE, 2004), extensão da teoria dos desenhos dos cargos (MORGESON; HUMPHREY, 2006), qualidade de vida (RAO; VENUGOPAL, 2009), adaptação da baixa autonomia para a alta autonomia (NIESSEN; VOLMER, 2010), a relação entre autonomia, desempenho da equipe e o grau de tarefas incertas, imprevisíveis (CORDERY et al., 2010), autonomia profissional e satisfação no trabalho (ILIOPOULOU; WHITE, 2010), o que motiva as pessoas a desejarem mais autonomia (LANGFRED, 2013) e autonomia e as implicações da tecnologia (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2013).

Quadro 21 - Conceitos e destaques sobre a autonomia no trabalho

Autores	Conceitos de autonomia	Destaques
Turner e Lawrence (1965, p. 21)	"Montante de critério esperado do trabalhador para a realização das atividades atribuídas". A autonomia é um atributo da tarefa requerida.	Sumário de medida chamado de "*Requisite Task Attribute Index"* (*RTA*).
Hackman e Lawler (1971, p. 265)	"A extensão em que os empregados têm uma maior expressão (*say*), influência ou autoridade na programação do seu trabalho, selecionando o equipamento que vão usar e decidindo sobre os procedimentos a serem seguidos".	*Yale Job Inventory (YJI).* Questionário de 12 itens que mensura a experiência e a percepção do indivíduo sobre as características do trabalho.
Hackman e Oldham (1974, p. 5)	"O grau em que o trabalho proporciona substancial liberdade, independência, e julgamento para o empregado na programação do trabalho e na determinação dos procedimentos a serem utilizados em sua realização".	*Job Diagnostic Survey (JDS).* Questionário de 15 itens que indica o potencial motivador (*Motivation Potencial Score – MPS*).
Sims, Szilagyi e Keller (1976, p. 197)	"A extensão em que os empregados têm uma maior expressão (*say*), influência ou autoridade na programação do seu trabalho, selecionando o equipamento que vão usar e decidindo sobre os procedimentos a serem seguidos" (HACKMAN; LAWLER, 1971, p. 265).	*Job Characteristic Inventory (JCI).* Questionário composto por 37 itens que mensura a percepção e as características objetivas do trabalho.
DeCotiis e Koys (1980, p. 173)	"A percepção de autodeterminação com relação a procedimentos, objetivos e prioridades do trabalho".	Autonomia é uma das dimensões que influencia no clima organizacional.
Kiggundu (1981, p. 503)	"A autonomia direciona-se para a experiência de responsabilidade do indivíduo sobre os resultados do próprio trabalho".	A autonomia está associada à interdependência da tarefa.
Sadler-Smith, El-Kot e Leat (2003, p. 709)	"A autonomia na programação do trabalho foi associada com o comprometimento no trabalho, enquanto que autonomia no critério de trabalho foi associada com a satisfação no trabalho".	Uso da escala de Breaugh (1985) e do instrumento de Hackman e Oldham (1974) e uso dos conceitos dos autores.
Morgeson e Humphrey (2006, p. 1323)	"A autonomia inclui três aspectos interrelacionados centrados em liberdade em (a) programação de trabalho, (b) tomada de decisão e (c) métodos de trabalho".	*Work Design Questionnaire (WDQ).* Questionário de 77 itens. 09 itens são de autonomia: programação do trabalho, tomada de decisão e métodos.

Quadro 21 - Conceitos e destaques sobre a autonomia no trabalho - continuação

Autores	Conceitos de autonomia	Destaques
Rao e Venugopal (2009, p. 108)	"A autonomia promove a qualidade de vida no trabalho e é uma oportunidade dos funcionários desenvolverem laços pessoais enquanto tentam alcançar os objetivos de carreira". A autonomia causa um efeito positivo no ambiente aliada ao crescimento pessoal.	*Four-factor model of Quality of Work Life (QWL*). A autonomia é um dos 04 fatores de *QWL*.
Niessen e Volmer (2010, p. 444)	"Baixa autonomia no trabalho implica que os indivíduos têm limitada influência na programação e determinação dos procedimentos de trabalho. Muitas vezes, a baixa autonomia é acompanhada por alta tarefa de formalização e padronização".	Investigaram como as pessoas com baixa autonomia se adaptam às tarefas com alta autonomia. Conclusão: baixa autonomia, baixo desempenho. Alta autonomia, alta *performance*.
Edlund e Grönlund (2010, p. 213)	"Autonomia é a extensão na qual os empregados podem controlar o seu próprio trabalho". Eles investigaram em 21 países europeus se existiam variações nacionais entre os níveis de autonomia (baixo e alto) e as classes (trabalhadores, profissionais e gestores).	Conclusão: um alto nível de autonomia é desfrutado por trabalhadores que apresentem habilidades específicas. A autonomia independe da escolaridade geral, ela varia conforme o contexto da produção e a qualificação requerida.
Cordery et al. (2010, p. 241)	"A autonomia da equipe se refere ao grau em que os membros da equipe são capazes de exercer controle direto sobre a gestão e execução de um conjunto interdependente de tarefas de trabalho primárias que lhe são atribuídas pela organização".	Conclusão: alta autonomia da equipe é uma pré-condição para o desempenho eficaz em um conjunto de tarefas interdependentes e imprevisíveis (incertas).
Iliopoulou e White (2010, p. 2520 e 2521)	"A autonomia é um fenômeno multidimensional e está intimamente ligada aos conceitos de autoridade e responsabilidade".	O aumento da autonomia é um fator determinante na relação entre autonomia, conflito de papéis e ambiguidade de papel.
Langfred (2013, p. 357)	"O desejo individual de obter maior autonomia está associado à produtividade e à satisfação no trabalho em graus diferenciados".	Os trabalhadores que acreditam que mais autonomia resulta em maior satisfação no trabalho foram mais propensos a expressar um desejo de maior autonomia do que aqueles que acreditam que resulta apenas em maior produtividade.
Mazmanian, Orlikowski e Yates (2013, p. 17)	"Autonomia como uma capacidade dinâmica promulgada por trabalhadores em prática". A autonomia com dispositivos móveis em outros contextos implica em restrições autoimpostas, compulsividade e conflito entre liberdade e responsabilidade.	Em vez de focalizar a autonomia na característica estrutural do trabalho, equipes, ou profissões, focaria sobre as práticas e condições específicas (por exemplo, trabalho estrutural, cultural, tecnológico, ocupacional, mercado), através do qual a autonomia é mais e menos provável de ser produzida em todos os dias de trabalho dos indivíduos, equipes e redes.

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Cordery et al. (2010); DeCotiis e Koys (1980); Edlund e Grönlund (2010); Hackman e Lawler (1971); Hackman e Oldham (1974); Iliopoulou e White (2010); Kiggundu (1981); Langfred (2013); Langfred e Moye (2004); Mazmanian, Orlikowski e Yates (2013); Morgeson e Humphrey (2006); Niessen e Volmer (2010); Rao e Venugopal (2009); Sadler-Smith, El-Kot e Leat (2003); Sims, Szilagyi e Keller (1976); Turner e Lawrence (1965).

Observa-se que grande parte das construções teóricas da autonomia segue os autores dos trabalhos seminais. A autonomia tende a ser investigada como o controle sobre a tarefa, a programação, os métodos, os critérios de avaliação e a disposição física do trabalho (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009). No ambiente organizacional, a autonomia tornou-se um preditor de comportamentos motivacionais das características do trabalho (NIESSEN; VOLMER, 2010), um termômetro sobre a satisfação do funcionário e o seu desempenho para fins de produtividade. Ressalta-se também que as ideias até DeCotiis e Koys (1980) enfatizam a autonomia como um construto unidimensional (veja quadro 21), porém após os estudos de Breaugh (1985) e de Jackson et al. (1993), a autonomia começou a ser tratada com um conceito multidimensional (veja o quadro 22).

A evidência da autonomia nos resultados das pesquisas direcionou o interesse para a sua mensuração por meio do desenvolvimento de escalas. O quadro 22 exibe os principais autores e as particularidades sobre a autonomia que fundamentaram a elaboração das escalas. Seguindo a ordem cronológica, a coletânea contempla uma síntese das escalas de grupos de trabalho (GULLOWSEN, 1972; LITTLE, 1988), autonomia no trabalho (BREAUGH, 1985), escala de autonomia dos atores organizacionais (HART, 1991), controle do trabalho (JACKSON et al., 1993), escala multidimensional de autonomia nos grupos (SHANE; VENKATARAMAN; MACMILLAN, 1995), escala de autoridade de decisão (TAGGART, 1996), escala de mensuração de ações coletivas e avaliação das equipes (SPRIGG; JACKSON; PARKER, 2000), escala de orientação empreendedora (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009) e escala de correlação da autonomia com os resultados do trabalho (SEKHAR, 2011).

Quadro 22 – Escalas sobre autonomia no trabalho

Autores	Particularidades	Escalas
Gulowsen (1972, p. 388)	"A autonomia é uma propriedade unidimensional, tem um tipo de matrix hierárquica, isto é, diferentes níveis ou graus de autonomia, dependendo do tipo de ação ou decisões que um grupo pode influenciar ou controlar o seu trabalho. A autonomia é uma dimensão que deve ser medida por uma ordem específica".	*Work Group Autonomy Scale (WGA).* Escala composta por 10 itens para medir a autonomia nos grupos de trabalho.
Gardell (1977, p. 518)	"A autonomia seria o exercício da decisão baseada em julgamento e critério próprio com relação ao ritmo, método de trabalho e impacto da qualidade de produção, etc., e requerimentos com relação a habilidades manuais e sociais".	*Medida D-S level (Discretion e Skill)* mensura a autonomia associada a um trabalho particular ou específico.
Breaugh (1985, p. 556)	"O grau de controle ou julgamento que um trabalhador é capaz de exercer com respeito aos métodos de trabalho, programação de trabalho e critério do trabalho".	*Work Method Autonomy Scale (WMA).* Escala com 09 itens que mede a autonomia.

Quadro 22 – Escalas sobre autonomia no trabalho – continuação

Autores	Particularidades	Escalas
Little (1988, p. 23)	Desenvolveu uma escala baseado em Gulowsen (1972). A escala mede "o grau de participação experienciado por um grupo de trabalho referente aos níveis de autonomia", analisando os efeitos de mudanças organizacionais, estruturais e tecnológicas sobre as condições de autonomia e a satisfação global do trabalho no decorrer do tempo.	*Group participation index (GPI*). Escala de 26 itens que mede a autonomia e a satisfação global do trabalho. 15 itens medem o nível de autonomia individual e o nível grupal.
Hart (1991)	Existem 04 modos de tomada estratégica: racional, transacional, simbólico e generativo. Estes modos diferem em duas dimensões: a intencionalidade da gestão e a autonomia dos atores organizacionais. Racional: a estratégia é deliberada e os atores organizacionais não têm autonomia. Transacional: quando a autonomia ainda está faltando, mas a estratégia é emergente. Simbólico: a estratégia é deliberada, mas o comportamento do ator é autônomo. Generativo: representado por estratégia emergente e comportamento autônomo do ator (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009, p. 52).	*Strategy-Making Modes (SMM).* Escala composta por 25 itens que inclui os 04 modos de processos de tomada estratégica. 07 itens avaliam especificamente a autonomia do ator organizacional.
Jackson et al. (1993, p. 754)	"Três dimensões: controle composto por dois itens, tempo e método de trabalho; demanda cognitiva composta por monitoração e solução de problemas; e responsabilidade pela produção".	*Five-factor measurement model* Escala com 22 itens.
Shane Venkataraman, e MacMillan (1995, p. 935, 937 e 941)	"A superação dos obstáculos decorrentes da existência de especialização, sistemas de autoridade e rotinas requerem decisões sobre o grau de autonomia concedido aos participantes para a inovação". Inovação é definida como qualquer ideia que é nova para uma organização. Os itens de autonomia contêm a tomada de decisões fora da hierarquia tradicional, ignorando procedimentos operacionais padrão e não ter que justificar cada decisão financeira feita.	*Innovation-Championing Strategies (ICS).* Escala multidimensional com 24 itens no total para medir comportamentos de defesa da inovação. A autonomia possui 8 itens.
Taggart (1996, p. 468)	"Quatro níveis de autoridade a partir de duas dimensões (*locus* de decisão e do *locus* de conselho): Tomada de decisão da companhia sem consulta do conselho do subsidiário, tomada de decisão da companhia com consulta do conselho do subsidiário, decisão subsidiária com consulta do conselho da companhia e a decisão subsidiária sem consulta do conselho da companhia".	*Decision-Making Procedures (DMP).* Escala de autonomia com 08 itens para medir a autoridade de decisão de empresas subsidiárias, referente ao mercado e a linha de produtos.
Sprigg, Jackson e Parker (2000, p. 1528)	Escala desenvolvida fundamentada nos trabalhos de Jackson et al. (1993) e de Little (1988) visando medir a "ação coletiva e os fatores de avaliação da equipe, tais como papel da equipe na decisão dos objetivos de trabalho, ritmo de trabalho e a autoridade da equipe para disciplina de outros membros da equipe".	*Collective Role Breadth (CRB)* e *Collective Task Control (CTC).* Escala de 10 itens modificados das escalas de Jackson et al. (1993) e de Little (1988).

Quadro 22 – Escalas sobre autonomia no trabalho – continuação

Autores	Particularidades	Escalas
Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009, p. 62)	Autonomia "refere-se à habilidade de trabalhar independentemente, tomar decisões e ações no sentido de levar adiante um conceito de negócio ou visão até a sua conclusão". A definição é similar a de Lumpkin e Dess (1996, p. 140): "refere-se à ação independente de um indivíduo ou de uma equipe trazendo uma ideia ou uma visão e levá-la até a sua conclusão".	*EO-based autonomy scale.* Escala com total de 22 itens. Autonomia tem 08 itens que foca o contexto da orientação empreendedora (*Entrepreneurial Orientation - EO).*
Sekhar (2011, p. 26)	"A autonomia é uma das principais características do trabalho e pré-requisito de satisfação, envolvimento, participação na tomada de decisão e comprometimento com a organização". A escala é composta por itens de autonomia no trabalho de Breaugh (1985); satisfação no trabalho de King, Murray e Atkinson *(*1982); envolvimento de Lodhal e Kejner (1965); participação na tomada de decisão de Donald (1981) e comprometimento organizacional de Hrebiniak e Alutto (1972).	Correlações de autonomia. Escala com 28 itens: 09 de autonomia, 04 de satisfação no trabalho, 06 de envolvimento, 08 de participação nas decisões e 01 de comprometimento.

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Breaugh (1985); Gardell (1977); Gulowsen (1972); Jackson et al. (1993); Little (1988); Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009); Sekhar (2011); Shane, Venkataraman e MacMillan (1995); Sprigg, Jackson e Parker (2000); Taggart (1996).

Em última análise, o sentimento de controle pessoal sobre o ambiente de trabalho está associado a uma necessidade, mas também a uma variedade de resultados organizacionais. A busca dos funcionários pela liberdade para aprender, conduzir atividades, criar e inovar, torna a autonomia um centro de atenção. Na perspectiva de desenho dos cargos, a autonomia no trabalho oferece ao funcionário acesso a uma variedade de trabalho, oportunidades de alterar o ritmo de trabalho, a programação e os critérios de avaliação (SEKHAR, 2011). Porém, a autonomia no trabalho é muito mais que esse acesso, ela envolve a participação, a tomada de decisão e ação (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009), e o empoderamento para que o trabalho seja estruturante e benéfico para todos. Essa outra visão da autonomia iniciou-se com a abordagem sociotécnica que recorreu à noção de sistemas devido à complexidade das relações existente entre os grupos.

2.3.2.3 Movimento dos sistemas: nova rejeição da autonomia

A teoria geral de sistemas foi proposta por Bertalanffy em 1950. Ele declara que o fenômeno científico é fomado por uma hierarquia, a sociedade contém grupos, grupos contêm indivíduos, indivíduos são compostos por órgãos, órgãos por células, células por moléculas, moléculas por átomos e todos são indicados como sistemas. Um sistema é algo com partes interrelacionadas de forma mútua chamadas de subsistemas. Cada subsistema influencia o outro subsistema e sucessivamente afeta o todo. Os subsistemas são altamente diferenciados e

são especializados em uma função particular ou atividade (HATCH, 2006, 2009). A contribuição da abordagem dos sistemas possibilita um olhar sobre fatores internos e ambientais externos como um todo integrado (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010).

A organização foi concebida como um sistema aberto composto pelos subsistemas tecnológico, social, estrutural, cultural e estrutura física onde se processam a entrada e a saída de informações em interação com o ambiente. Os indivíduos são elementos do sistema organizacional e a análise sistêmica pode ser realizada por modelos matemáticos (ROULEAU, 2010).

No movimento sistêmico (1950-1965) despontou autores como o sociólogo Talcott Parsons (1902-1979) com uma visão estruturalista/funcionalista da organização. Parsons (1960) analisou os fenômenos sociais por dois métodos: o acionismo social uma microabordagem para entendimento da ação unitariamente e por variáveis, e o imperativismo funcional uma macroabordagem para entendimento do sistema social (PARSONS, 1960).

O acionismo social enfoca como são realizadas as escolhas e as tomadas de decisões pelos atores sociais. Essas escolhas e decisões se direcionam para o processo interno por meio da socialização, e para o processo externo por intermédio da diferenciação de papéis e do controle social. Na tomada de decisão, os atores sociais seriam influenciados pelos processos de socialização que por sua vez influenciariam a formação da identidade, e esta transferiria os diversos papéis sociais para serem desempenhados nas organizações em concordância com as expectativas de papel institucionalizadas na sociedade. Os controles externos formais e informais seriam impostos pela sociedade, caso não existisse a observação dos papéis, objetivando garantir a ordem social (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

O imperativismo funcional aborda como as escolhas e decisões são tomadas pelos grupos sociais nas organizações e na sociedade. O processo interno envolve a diferenciação estrutural dos sistemas sociais e o processo externo contempla as especificações normativas e as transações com o ambiente que impactam nas decisões do grupo organizacional e dos grupos de atores sociais.

O sistema social apresenta quatro funções identificadas como latência, integração, gerar e atingir objetivos, e adaptação, chamados de ‘Liga ou *Agil*’ por Parsons. A latência diz respeito à forma como o sistema se sustenta e se reproduz frequentemente, transmitindo valores e padrões culturais. A integração garante a coerência e a coordenação entre os indivíduos e os grupos que constituem o sistema e entre suas partes. O gerar e atingir objetivos avaliza o estabelecimento de metas e objetivos e a implantação dos meios para alcançá-los. A adaptação se refere à busca de recursos pelo sistema social e pela organização

para a sua sobrevivência (PARSONS; SHILLS, 1967; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Na análise organizacional, o processo das funções (*Agil*) inicia-se pela adaptação que é a busca de recursos indispensáveis para a sobrevivência da organização. Em seguida se gera e atinge os objetivos, fixando metas, adaptando os meios aos fins, estabelecendo normas por meio da autoridade legal. A organização busca desenvolver políticas de integração para haver comunicação e maior interação entre os seus membros, evitando o isolamento ocasionado pelo grau de diferenciação e especialização. E por fim a função de latência possibilita o processo de socialização e a transmissão de padrões culturais da organização que garantam a manutenção dos valores (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010) direcionando o comportamento dos indivíduos.

O comportamento humano está relacionado necessariamente com os processos da vontade do 'ator social', da coletividade e do sistema cultural na escolha de alternativas onde a ação obedece a uma orientação normativa. O ator social se refere à "personalidade em papéis sociais e a análise", e a ação é "percebida como um processo que ocorre entre duas partes estruturais de um sistema - ator e situação" (PARSONS, 1960, p. 467). O 'ator' não é somente o indivíduo com os atributos da personalidade e da motivação, mas também unidades de ações presentes nas coletividades e nas empresas que estão em interação com o ambiente interno ou o nível cultural, em que se praticam as crenças de interação com as crenças avaliativas (PARSONS, 1960, 2005).

Os elementos culturais são caracterizados por uma orientação motivacional e por padrões internalizados pelo ator que compõem o seu sistema de orientação. A orientação motivacional envolve os aspectos da situação para a gratificação potencial e atual, e as restrições dos dispositivos de necessidades do ator. Os padrões culturais são compostos pelo sistema de ideias ou crenças relacionado aos interesses e solução de problemas cognitivos; pelo sistema de símbolos expressivos referentes às formas e estilos dos interesses, e solução de problemas de como expressar apropriadamente os sentimentos; e pelo sistema de orientações de valores referentes à solução de problemas de avaliação das alternativas, consequências e implicações para o sistema de ação que implica nas decisões significativas (PARSONS; SHILLS, 1967). Esses elementos influenciam diretamente as escolhas e as decisões dos atores.

Quando o indivíduo decide algo, as escolhas das alternativas recebem influência de um 'fator seletivo independente determinado' caracterizado como norma social. As decisões tanto dos indivíduos quanto do grupo social são influenciadas pelas normas sociais e vão além das

características subjetivas e objetivas que envolvem a situação. A orientação normativa é definida como uma regra formal ou informal que cerca o indivíduo e o grupo social, pressionando-os a agirem conforme uma pluralidade de exigências funcionais legitimadas pela avaliação moral e simbólica, como fontes de autoridade normativa que prever as recompensas ou as punições. As normas são formas de controle social por meio do sistema de valores que define o comportamento dos atores e suas práticas sociais (PARSONS, 1960, 2005).

Analisando a perspectiva de Parsons (1960, 2005), as escolhas dos indivíduos e suas ações são orientadas por uma via determinista dos sistemas social, cultural, comportamental e de personalidade, conforme as necessidades e expectativas, os valores, papéis e controles sociais. Nessa perspectiva não haveria espaço para o exercício da autonomia, porque existiria o declínio do voluntarismo, pois a vontade estaria condicionada imperiosamente aos elementos culturais. Esses elementos socialmente gerados seriam fatalmente substituídos pelas regras e normas impostas.

O comportamento não determina os valores, nem os valores o comportamento. Não existe uma lógica linear de causa e efeito. Os comportamentos do indivíduo podem originar novas ações e novos valores por meio dos processos cognitivos de reflexão dos valores antigos ou também reforçá-los, não existe um padrão fixo comportamental. Os comportamentos são ambíguos, confusos, as decisões e as escolhas são mutáveis e as dissonâncias cognitivas (FESTINGER, 1957) ajudam o indivíduo a libertar-se de uma "hipersocialização" (WRONG, 1961) do indivíduo marcada pela experiência de socialização precedente (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Portanto, o movimento sistêmico rejeitou a ideia de autonomia. Os pressupostos parsonianos aprisionaram a vontade dos atores dentro do sistema social, desconsiderando que a própria necessidade de adaptação gera novos mecanismos e novas condições de interações e a necessidade de autonomia se opõe à opressão. Entretanto, uma corrente de pesquisadores associa as concepções das relações humanas com as ideias sistêmicas e estabelece a abordagem sociotécnica que desponta com o olhar sobre a autonomia de que a participação, a tomada de decisão e a interação motivam o indivíduo, na medida em que ele toma conhecimento das expectativas que os outros têm dele. O processo de interação situa as satisfações e a noção de liberdade, e promove um sistema social ativo que une valores e aspirações com o ambiente composto por matérias-primas, equipamentos e arranjos diversos.

Em síntese, apresenta-se o quadro resumo sobre a visão de autonomia no movimento dos sistemas (veja quadro 23):

Quadro 23 – Resumo sobre a visão de autonomia no movimento dos sistemas

Movimento dos Sistemas (1950 a 1965): nova rejeição da autonomia	
Autor	**Visão sobre Autonomia**
Talcott Parsons (1960)	As decisões e as escolhas tanto dos indivíduos quanto do grupo social são influenciadas pelas normas sociais e vão além das características subjetivas e objetivas que envolvem a situação.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

2.3.2.4 Abordagem sociotécnica: ressurgimento da autonomia

Ao final dos anos 60 surgem os estudos dos pesquisadores Eric Trist (1909-1993) e Frederick Emery (1925-1997) do *Tavistock Institute of Human Relations* de Londres sobre a dimensão social e a dimensão técnica organizacional. A proposta do instituto era que o comportamento humano e a tecnologia estavam interrelacionados e que qualquer mudança tecnológica afetava as relações sociais, atitudes e sentimentos no trabalho que por sua vez afetava a tecnologia (HATCH, 2006, 2009).

Trist e Bamforth (1951) investigaram o impacto da tecnologia na produtividade, motivação, moral e estresse dos trabalhadores de uma mina de carvão britânica. Eles perceberam que o ambiente de trabalho era perigoso e monótono, e as pessoas tinham pouca interação, influência e pouco contato, ocasionando alto estresse, absenteísmo, rotatividade e baixa produtividade. Então, Trist e Bamforth (1951) desenvolveram o método de grupos de trabalho autônomo onde era permitido aos mineiros controlarem as suas tarefas, o que tornou os trabalhadores mais satisfeitos. Uma característica do método era a chamada 'autonomia responsável' onde as funções de liderança e de supervisão pertenciam ao grupo para desenvolver a capacidade de autorregulação em função do todo na execução das tarefas, representando um status contratual. O todo tinha um poder de desprendimento da liderança formal, mas requeria um controle externo. A autonomia responsável se fundamentou no desenvolvimento de múltiplas habilidades individuais, na autoseleção dos colegas de trabalho congruente com as atribuições, no trabalho em conjunto e na relativa flexibilidade no espaço de trabalho (TRIST; BAMFORTH, 1951). Os pesquisadores concluíram que o sistema técnico em conjunto com o social aperfeiçoava o desempenho (HATCH, 2006, 2009).

Portanto, a organização foi percebida como um sistema sociotécnico aberto. "Um sistema sociotécnico é um sistema onde o técnico e social estão em interação constante. É um sistema autorregulado susceptível de ser influenciado pelo ambiente" (ROULEAU, 2010, p. 43). Ele fornece uma visão dinâmica da organização, existe o interesse por interações e processos de retroações que se ajustam e se adaptam em função das restrições e pressões do

ambiente (ROULEAU, 2010). A organização é entendida como capaz de produzir sem controle externo por possuir capacidade de autocorreção por meio da aprendizagem e capacidade de adaptação às mudanças do ambiente (LIU, 1983).

Em seguida, Emery (1959) pesquisou o impacto do sistema sociotécnico nas necessidades psicológicas do indivíduo. Ele propôs que o sistema de produção fosse redesenhado para possibilitar o trabalho em equipes, múltiplas competências e autogerenciamento das equipes (*self-management teams*) (HATCH, 2006, 2009). Os grupos semiautônomos desenvolvem a auto-organização, o autoideal, a aprendizagem e o controle da própria experiência para os ganhos na totalidade do sistema. E existem seis requisitos mínimos que os indivíduos valorizam no seu trabalho: liberdade de participar nas decisões que afetam diretamente a atividade; a oportunidade de aprender continuamente sobre o trabalho; ótima variedade; o apoio mútuo e o respeito de colegas de trabalho; uma tarefa significativa socialmente; e conduzindo para algum futuro desejável (BAWDEN, 1999). Emery (1959) concluiu que o sucesso da organização dependeria de que cada subsistema ou grupo de trabalho fosse capacitado para resolver o problema e para interagir com outros subsistemas em conjunto, sem necessidade de uma forma hierárquica organizacional (EMERY, 1972; HATCH, 2006, 2009).

Nesse sentido, a abordagem sociotécnica propôs os modos de participação e de compartilhamento do poder por intermédio dos grupos semiautônomos. Estes possibilitaram aos trabalhadores o exercício da autonomia na solução de problemas e também da aprendizagem por meio de novas situações que requeriam a aquisição de novas habilidades no uso das alternativas. Desta forma, os grupos semiautônomos foram percebidos como uma forma de excelência organizacional (LIU, 1983) e possibilitaram as discussões sobre processo decisório, centralização, descentralização, participação e autonomia.

O processo decisório é um componente essencial da autonomia. Uma pesquisa sobre empresas norueguesas investigou sobre a autonomia dos gerentes (DILL, 1958). A autonomia foi definida como liberdade de influência. Existem dois tipos de autonomia relacionados à tomada de decisão: *"upward autonomy"* (autonomia ascendente) é a possibilidade de tomar decisões sem o consentimento do superior e a *"horizontal autonomy"* (autonomia horizontal) é a possibilidade de tomar decisões independentes dos pares (colegas e/ou subordinados). Um gerente tem autonomia na medida em que é livre da influência dos superiores e dos pares para fazer a ação. Essa autonomia se estenderia também para os seus subordinados, estes seriam independentes para elaborar e executar as tarefas (DILL, 1958).

Existem quatro situações que possibilitam maior autonomia dos líderes: facilidade de formular tarefas independentes para diferentes grupos de trabalho, estimar consequências das ações ou tarefas indesejáveis e conflitos com grupos de outras áreas, controle sobre o acesso de informações das tarefas ou atividades pelas quais são formalmente responsáveis e estimar os custos e os ganhos associados com tentativas de buscar e dar conselhos. Dill (1958, p. 442) concluiu que principalmente a autonomia ascendente é "uma chave variável das polêmicas sobre centralização e descentralização", uma vez que o sucesso gerencial implica na eficiência do controle, na gestão de conflitos e frustrações individuais e grupais, e na redução dos custos da tomada de decisão.

Ao se falar em processo decisório levanta-se a questão da centralização no trabalho. Baseados nos estudos de Aston sobre as dimensões estruturais da organização, Pugh et al. (1968) mensurou o grau de centralização da organização e Inkson, Pugh e Hickson (1970) mediram a concentração de autoridade e a estruturação das atividades, replicando a pesquisa de Pugh et al. (1968) por meio de uma escala abreviada aplicada em quarenta organizações. Os pesquisadores mencionados consideraram a autonomia como um aspecto da centralização e utilizaram o mesmo aporte teórico.

A centralização se refere ao 'lugar' da autoridade que toma as decisões que afetam a organização. Ela foi medida pelo mapeamento do nível da hierarquia no qual as decisões são tomadas, por exemplo, "quem é a última pessoa cujo consentimento deve ser obtido antes da ação legítima ser tomada, mesmo que os outros tenham que posteriormente confirmar a decisão?" (PUGH et al., 1968, p. 76). E a autonomia foi medida pela quantidade de decisões que deveriam ser referidas a uma determinada posição hierárquica, por exemplo, a cúpula da empresa. Pugh et al. (1968) concluiu que existe uma oposição entre centralização e autonomia relacionada com a concentração de autoridade. Quanto maior especialização, maior autoridade distribuída ou dispersa. Quanto maior uso da hierarquia, maior concentração da autoridade e menor descentralização das decisões para as camadas inferiores da organização (PUGH et al., 1968).

Inkson, Pugh e Hickson (1970) mediram duas dimensões contextuais (tecnologia e dependência) e duas dimensões estruturais (concentração de autoridade e a estruturação das atividades). A concentração de autoridade foi medida por 23 itens focando a falta de autonomia e a tomada de decisão. Os dados demonstraram que a concentração de autoridade está relacionada com dependência e a estruturação das atividades com o tamanho da organização e com a extensão da tecnologia. Eles concluíram que a diminuição da concentração de autoridade parece acompanhar o aumento da estruturação das atividades,

provavelmente pelas diversas formas do fluxo de trabalho burocrático (INKSON; PUGH; HICKSON, 1970). Os autores afirmaram que os resultados foram os mesmos dos estudos de Aston.

É interessante pontuar que em 1960, os pesquisadores de *Aston Business School*, uma das escolas de negócios de maior sucesso na Europa estudaram as dimensões estruturais da organização. Existem cinco princípios que compõem a estrutura organizacional: especialização relacionada ao grau de divisão do trabalho em papéis especializados; estandardização referente ao grau de padronização das regras e dos procedimentos; formalização relacionada ao grau de instruções e procedimentos inscritos; centralização referente ao grau de concentração do processo de tomada de decisão no topo; e configuração caracterizada pelas pequenas e grandes cadeias de comando, e das estruturas de papéis e percentagem do pessoal de apoio (PERROW, 1991).

Os estudos de Aston identificaram três variáveis estruturais: estruturação das atividades, concentração da autoridade e controle do fluxo de trabalho pela hierarquia. Os resultados dos estudos de Aston apontaram que o tamanho era a principal determinante das três variáveis da estrutura organizacional, quanto maior a organização, maior a estruturação das atividades, porém o tamanho não interfere nas outras duas variáveis. O grau de concentração da autoridade aumenta na medida em que a organização se torna mais dependente de outra exterior, pois maior autoridade se concentrará no topo da hierarquia. Quanto mais rotineira for a tecnologia empregada, menor será o controle do fluxo de trabalho pela hierarquia. Sucintamente, o tamanho, a dependência e a tecnologia dos processos determinam a estrutura organizacional (PERROW, 1991).

Um dos problemas assinalados pelos pesquisadores Grinyer e Yasai-Ardekani (1980) que replicaram os estudos de Aston, é que a centralização é significativamente relacionada com a burocracia e não com a autonomia como revelou os estudos de Aston. Portanto, "usar a autonomia para medir a centralização como ocorre nas escalas abreviadas de Inkson, Pugh e Hickson (1970) é potencialmente enganador" (GRINYER; YASAI-ARDEKANI, 1980, p. 418).

Tomando como base os estudos de Pugh et al. (1968) e Inkson, Pugh e Hickson (1970), e as críticas de Grinyer e Yasai-Ardekani (1980), Brock (2003) analisou a relação entre autonomia, centralização e descentralização mais detalhadamente. Ele apresenta inicialmente um conceito para a autonomia individual referindo-se ao "grau no qual uma pessoa pode tomar decisões significativas sem o consentimento de outros" (BROCK, 2003, p. 58). E esclarece que geralmente, a autonomia do indivíduo é limitada quando se exige o

consentimento de outros quando necessário, como: superiores, especialistas, colegas, comitê, entre outros.

Em seguida, Brock (2003) apresenta outro conceito incluindo o indivíduo e a organização. A autonomia se refere à "extensão da autoridade de decisão exercida por uma determinada posição, pessoa ou organização" (BROCK, 2003, p. 61). E centralização seria "a extensão na qual a tomada de decisão está concentrada em um único ponto ou difusa por toda a organização" (p. 61). Portanto, a descentralização se refere ao poder disperso entre diversos indivíduos. Brock (2003) compactua também com os pesquisadores de desenhos dos cargos (Davis, Canter e Hoffman) de que a autonomia é um fator de eficácia organizacional no âmbito estratégico (liberdade de escolher fins ou objetivos) e também no estrutural (liberdade de escolher métodos, horários, entre outros) por meio das contingências, envolvendo a conduta do indivíduo mais o contexto que impacta no desempenho geral.

Por conseguinte, a descentralização direciona-se para a participação dos grupos, resultando no envolvimento das pessoas no planejamento e execução dos processos organizacionais. A participação coletiva torna-se uma reformulação do esquema tradicional de poder e de autoridade vigente na estrutura organizacional (CATTANI, 2002), uma vez que a liberdade de expressar opiniões, discordâncias e sugestões ocasiona a corresponsabilidade pela qualidade do trabalho. Então, a autonomia passa a ser entendida como liberdade de ação, como oportunidade de escolha responsável no processo de tomada de decisão dentro da cadeia produtiva (ZARIFIAN, 2001, 2003). O princípio da autonomia parte da participação individual e está relacionada a uma consciência esclarecida do indivíduo sobre os processos que o rodeiam. Essa conscientização sobre os fatos organizacionais leva a uma ação da coletividade, apesar dos limites e da submissão dos grupos semiautônomos ao alinhamento dos objetivos organizacionais.

Portanto, a autonomia é uma forte aliada da gestão participativa, no que diz respeito à percepção de controle do trabalhador. Baseado no desenho dos cargos, Spector (1986, p. 1006) conceituou a autonomia como "a extensão na qual os empregados, individualmente, podem estruturar e controlar quando e como fazer suas tarefas de trabalho". Ele identificou que o montante de crença de um trabalhador sobre a sua influência direta no ambiente impacta consideravelmente sobre a sua percepção do ambiente e as suas reações em relação a ele. Em outras palavras, a percepção subjetiva do controle influencia na percepção da participação, isto é, se o trabalhador sente que influencia o trabalho, ele tende a perceber que tem controle e autonomia sobre o trabalho, apesar de não possui-los na prática. A percepção subjetiva do

controle impacta na satisfação e motivação, no envolvimento, desempenho e estresse. Os resultados são semelhantes aos de Evans e Fischer (1992).

Dentre as pesquisas sobre autonomia e participação encontram-se os trabalhos de Evans e Fischer (1992) que se fundamentaram nas pesquisas de Breaugh (1985) sobre as três dimensões da autonomia e nas ideias de Monge e Miller (1988) sobre participação. A autonomia foi definida como "o grau de controle ou julgamento que um trabalhador é capaz de exercer com respeito aos métodos de trabalho, programação de trabalho e critério do trabalho" (BREAUGH, 1985, p. 556). E a participação foi conceituada como a quantidade de envolvimento dos empregados nas decisões. A participação pode ser focada ou voluntária, formal ou informal, direta ou indireta e a iniciativa é variável desde uma consulta simples até a autoridade de tomar a decisão, como por exemplo, um escopo de um projeto com seus diversos aspectos do ambiente de trabalho (EVANS; FISCHER, 1992).

Partindo das duas conceituações, Evans e Fischer (1992) investigaram a relação entre a autonomia, a participação e a percepção de controle do trabalhador sobre o trabalho. A participação é diferenciada da autonomia porque absorve a parte interpessoal. A participação se direciona para a tomada de decisão conjunta entre mais de uma pessoa, por sua vez a autonomia foca o poder do trabalhador em tomar decisões sobre o próprio trabalho, sem a presença do componente interpessoal. A autonomia está mais relacionada ao controle objetivo do domínio da tarefa do que a tomada de decisão participativa (EVANS; FISCHER, 1992).

Outra questão é que as percepções subjetivas do trabalhador sobre controle são sensíveis às características relativamente objetivas do ambiente e estão associadas à tomada de decisão participativa e à autonomia no trabalho. A tomada de decisão participativa tem como alvo potencial a influência do trabalhador e o controle por meio de consulta, isto não significa que o trabalhador tenha na prática controle e autonomia sobre os aspectos gerais das tarefas. O trabalhador pode informar que tem maior ou menor autonomia conforme a sua percepção subjetiva (EVANS; FISCHER, 1992).

Baseados nesses posicionamentos teóricos, Evans e Fischer (1992) elaboraram um modelo hierárquico para mensurar como era a relação existente entre a autonomia, a participação e a percepção de controle do trabalhador. Conceitualmente a participação e a autonomia são unidades separadas, mas quando são mensuradas tendem a ser indicadores de uma dimensão única de controle subjacente. Geralmente, as dimensões participação e autonomia se apresentam correlacionadas com outras variáveis, mas poderiam pertencer a uma construção geral de controle. Os autores investigaram se o controle englobaria os dois construtos, então ele seria um fator de ordem superior latente.

Os resultados de Evans e Fischer (1992) demonstraram que as três facetas de autonomia identificadas por Breaugh (1985) são consistentes, apesar da correlação com a faceta 'critério' ser mais fraca. Essa conclusão é semelhante à validação das medidas de autonomia do *JDS*, no caso, liberdade para programar o trabalho e liberdade para determinar os procedimentos (HACKMAN; OLDHAM, 1974). Então, os pesquisadores concluíram que a autonomia é um fator de ordem superior, isto é, correlacionou-se primeiramente com as três facetas e englobou o controle. Logo, o controle seria um fator de segunda ordem porque ele correlacionou positivamente com a satisfação no trabalho e com o sentimento de comprometimento na organização, e negativamente com o humor e a ansiedade no trabalho. Significa que quanto maior a percepção de controle maior satisfação no trabalho e menor estresse. (EVANS; FISCHER, 1992).

Em síntese, na abordagem sociotécnica, a autonomia foi investigada na perspectiva da responsabilidade nos grupos (TRIST; BAMFORTH, 1951), competências e necessidades psicológicas (EMERY, 1959), processo decisório (DILL, 1958), grau de centralização da organização (PUGH et al., 1968), concentração de autoridade (INKSON; PUGH; HICKSON, 1970), descentralização no trabalho (BROCK, 2003), participação e percepção subjetiva de controle do trabalhador (EVANS; FISCHER, 1992), gestão participativa e controle sobre o trabalho (SPECTOR, 1986). Veja quadro 24 abaixo:

Quadro 24 – Resumo dos conceitos e destaques sobre a autonomia na abordagem sociotécnica

Autores	Conceitos de autonomia	Destaques
Trist e Bamforth (1951, p. 6)	"Autonomia responsável é aquela onde as funções de liderança e de supervisão pertencem ao grupo que autorregula-se para completar as tarefas".	A ideia de grupos semiautônomos.
Emery (1959)	"A autonomia como potencial de auto-organização, autoideal e aprendizagem do grupo" (BAWDEN, 1999, p. 3 e 4).	Múltiplas competências e as necessidades psicológicas.
Dill (1958, p. 411)	"A autonomia é a liberdade de influência".	Dois tipos de autonomia: "upward autonomy" (autonomia ascendente) e a "horizontal autonomy" (autonomia horizontal).
Pugh et al. (1968, p. 78)	"A autonomia é a quantidade de decisões que deveriam ser referidas a uma determinada posição hierárquica".	Existe uma oposição entre centralização e autonomia relacionada com a concentração de autoridade.

Quadro 24 – Resumo dos conceitos e destaques sobre a autonomia na abordagem sociotécnica - continuação

Autores	Conceitos de autonomia	Destaques
Inkson, Pugh e Hickson (1970, p. 321 e 328)	"A autonomia é a quantidade de decisões que deveriam ser referidas a uma determinada posição hierárquica" (PUGH et al., 1968, p. 78).	Escala abreviada de autonomia com 23 itens medindo a concentração de autoridade e a tomada de decisão.
Brock (2003, p. 58 e 61)	Apresenta dois conceitos de autonomia: "O grau no qual uma pessoa pode tomar decisões significativas sem o consentimento de outros". "A extensão da autoridade de decisão exercida por uma determinada posição, pessoa ou organização".	A autonomia é uma variável da estrutura organizacional. Existe diferença entre autonomia, centralização e descentralização.
Spector (1986, p. 1006)	"É a extensão na qual os empregados, individualmente, podem estruturar e controlar quando e como fazer suas tarefas de trabalho".	A percepção subjetiva de controle sobre o trabalho impacta na participação e na autonomia.
Evans e Fischer (1992, p. 1171)	"O grau de controle ou julgamento que um trabalhador é capaz de exercer com respeito aos métodos de trabalho, programação de trabalho e critério do trabalho" (BREAUGH, 1985, p. 556).	A autonomia é um fator de ordem superior, isto é, correlacionou-se primeiramente com as três facetas e englobou o controle.

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Bawden (1999); Brock (2003); Dill (1958); Evans e Fischer (1992); Inkson, Pugh e Hickson (1970); Pugh et al. (1968); Spector (1986); Trist e Bamforth (1951).

Essas perspectivas explicitadas sobre autonomia provenientes da abordagem sociotécnica, originou a partir de 1980 e 1990, as várias discussões sobre autonomia nas equipes direcionadas para o autogerenciamento - *self-management* (COHEN; LEDFORD; SPREITZER, 1996; LOPDRUP-HJORTH et al., 2011; MANZ; SIMS, 1980; SHIPPER; MANZ, 1992), apesar de os resultados das pesquisas serem ambivalentes (LANGFRED, 2004; PAULSSON, 2011). Essas discussões trouxeram a ideia de autoliderança - *self-leadership* (MARKHAM; MARKHAM, 1995; NECK; HOUGHTON, 2006; NORRIS, 2008; YUN; COX; SIMS, 2006, 2007), empoderamento - *empowerment* (CONGER; CANUNGO, 1988; HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999; MAYNARD; GILSON; MATHIEU, 2012; SOSIK; CHUN; ZHU, 2014; THOMAS; VELTHOUSE, 1990; ZHANG; BARTOL, 2010), culminando com os debates sobre o comportamento pró-ativo percebido como algo que absorve a autonomia devido aos estados cognitivos e motivacionais no processo do pensar, decidir e executar (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006) e a visão de autonomia como ideal de competência (ZARIFIAN, 2001, 2003, 2011).

2.3.2.4.1 O autogerenciamento e a autoliderança

Os estudos sobre centralização e controle, além das ideias behavioristas sobre o reforço do comportamento propagado por Skinner (1904-1990) e a teoria de aprendizagem

social de Bandura (1977) geraram as ideias de autogerenciamento que foi usualmente chamado de autocontrole. O autogerenciamento foi conceituado como a capacidade de "um indivíduo exibir autocontrole quando na ausência relativa de constrangimentos externos imediatos, ele se engaja em comportamento cuja probabilidade tem sido menos do que comportamentos alternativamente disponíveis" (THORESEN; MAHONEY, 1974, p. 12). Os comportamentos de autocontrole envolve a existência de duas ou mais respostas alternativas; avaliação das diferentes consequências para as alternativas; e, a manutenção usual de ações autocontroladas por consequências externas de longo prazo. Logo, o autogerenciamento é a gestão do indivíduo sobre o seu próprio comportamento (MANZ; SIMS, 1980).

Os experimentos de Skinner (1967) evidenciaram que o comportamento pode ser modelado. A modelação ocorre por uma contingência de reforçamento composta por um estímulo antecedente, uma resposta e um estímulo consequente ou reforçador que fortalece e mantém a resposta. Um estímulo ocasiona uma resposta que gera uma consequência que sendo reforçada aumenta a probabilidade de acontecer novamente, caso contrário, se for punitiva tende a diminuir. O reforço seria qualquer evento, situação ou estímulo do ambiente que aumente a frequência de uma reação precedente, tais como uma atividade, uma recompensa tangível, um elogio, entre outros (SKINNER, 1978).

Em algumas situações parece que o indivíduo controla o seu próprio comportamento como se estivesse controlando o comportamento de outra pessoa. No autocontrole, o indivíduo manipula variáveis que não são acessíveis aos outros, geralmente pelo uso da cognição, chamados de eventos privados que envolvem estímulos internos e comportamentos encobertos (secretos) que se tornam conhecidos por meio da linguagem e do social (SKINNER, 1967). Esses eventos privados são processos de autoinstrução sobre o próprio comportamento.

As ideias de autocontrole supõem a autoadministração do comportamento e construiram as bases para o autogerenciamento como um componente de raízes emocionais. Para se atingir objetivos pessoais, os indivíduos se autoinstruem secretamente e se autoadministram para alcançarem os próprios planos delineados, escolhem alternativas com baixa probabilidade de consequências, definem padrões de comportamentos para premiarem-se ou castigarem-se conforme o julgamento do seu desempenho baseados em três referenciais: desempenho passado, desempenho observado de outros e critérios de desempenho socialmente adquiridos. Os padrões autoimpostos são determinados pelos modelos observáveis no cotidiano da socialização, onde os indivíduos se autoavaliam e alteram as consequências de seu próprio desempenho (MANZ; SIMS, 1980).

A teoria da aprendizagem social também contribuiu para a compreensão do autogerenciamento. A teoria enfatiza a influência das contingências do reforço no comportamento do funcionário. A contingência do reforço relaciona-se com os estímulos ambientais que antecedem o comportamento do indivíduo e as recompensas que surgem das situações como reforço do comportamento. Se as recompensas surgirem de fatores independentes da liderança, elas podem substitui-la (MANZ; SIMS, 1980).

Desta forma, o autogerenciamento despontou como mais uma forma eficaz e eficiente de gerir a organização. Ele foi conceituado como um método para "empoderar os subordinados em uma organização" (SHIPPER; MANZ, 1992, p. 48). O autogerenciamento possibilitou a organização mudar o foco do controle da gestão para o poder descentralizado e a oportunidade para os funcionários de quaisquer níveis hierárquicos exercerem influência sobre o trabalho.

O autogerenciamento apresenta três direcionamentos: o gerenciamento por si mesmo (*Managing by yourself*), o gerenciamento de seu próprio eu (*Managing your own self*) e o gerenciamento por meio das paixões (*Managing through passions*). O gerenciamento por si mesmo implica na "capacidade entre os funcionários de gerenciar suas próprias tarefas de trabalho, de coordenar estas tarefas com os colegas de trabalho e de assumir a responsabilidade para o sucesso ou insucesso" (LOPDRUP-HJORTH et al., 2011, p. 98). Além de incluir, a capacidade de encontrar a melhor forma de resolver a tarefa e do uso das faculdades cognitivas de julgamento, tomada de decisão e controle que são considerados mais eficientes por desobrigar e aliviar a supervisão da prescrição das tarefas (WILLMOTT, 1993). O gerenciamento de seu próprio eu fundamenta-se na resolução pró-ativa de problemas e no envolvimento da subjetividade do eu com investimentos dos desejos e sentimentos, das capacidades cognitivas, aspirações e criatividade no processo de trabalho. E o gerenciamento por meio das paixões implica na identificação do próprio 'querer' na autogestão, com a finalidade de fazer bem a tarefa e ter paixão pelo trabalho (LOPDRUP-HJORTH et al., 2011).

Os discursos sobre autogerenciamento propiciaram a ascensão da autonomia no trabalho. Ela foi dotada de um valor que empodera o funcionário e concede-lhe um maior controle sobre a escolha de alternativas e o critério na execução das tarefas profissionais. A autonomia foi solicitada pela primeira vez durante os anos 1950 e 1960 e continua sendo revisitada e ampliada no século XXI associada à tecnologia de poder insidioso, em que a liderança utiliza a linguagem da liberdade para exercer o controle (KNIGHTS; WILLMOTT, 2002).

Uma das consequências da introdução do autogerenciamento na organização é a responsabilidade sem autoridade. As técnicas de autogerenciamento atribuem aos funcionários certas responsabilidades individuais que podem gerar sentimentos de aprisionamento em um dilema de confiança entre os colegas de trabalho e o gerenciamento. A interdependência das tarefas requer confiança na equipe no cumprimento das atividades e dos prazos, e quando isto não ocorre devido a abstenção de um membro, se estabelece o conflito entre apontar o desempenho do colega, assumir a realização da tarefa ou sofrer as penalidades pela falta de resultados. Por conseguinte, a demanda do autogerenciamento ocasiona resistências, transgressões de regras, lutas e expectativas dos funcionários (PAULSSON, 2011).

O autogerenciamento é um pré-requisito de produção e tem efeitos ambíguos para o indivíduo que se esforça em criar as melhores versões de si mesmo. Apesar da liberdade adquirida, o indivíduo experimenta o sentimento da vergonha que surge por uma falha no desempenho, uma vez que o gerenciar a si mesmo implica em aceitar um determinado contexto e certa norma do contexto. A vergonha não é somente um sentimento negativo ou improdutivo e a valorização não é apenas uma ferramenta gerencial positiva ou produtiva. Em ambos os casos, o autogerenciamento tem uma direção variável levando para resultados e desafios ambivalentes (BJERG; STAUNAES, 2011).

Inicialmente, o autogerenciamento focava o indivíduo, mas em seguida foi direcionado também para a formação das equipes. O autogerenciamento das equipes é definido como grupos de interdependentes indivíduos que podem autorregular-se relativamente em um conjunto de tarefas em que as questões de confiança e autonomia são de importância primordial (COHEN; LEDFORD; SPREITZER, 1996; LANGFRED, 2004).

As equipes são compostas por aproximadamente 10 a 15 pessoas e são responsáveis por todo um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo. Geralmente, os membros da equipe trabalham em conjunto em diversas situações, para melhorar as suas operações, lidar com os problemas do cotidiano e planejar e controlar as suas tarefas. Eles são responsáveis pelo planejamento e operacionalização das atividades e compartilham responsabilidades iguais. As equipes podem ser utilizadas principalmente em empresas em início de atividades ou em organizações que contêm uma base de administração participativa e que tenham tradição de envolvimento do funcionário (PARKER, 1995).

Na implantação do autogerenciamento das equipes, pensou-se que ele substituiria a liderança e que o controle e a administração estariam ausentes. No entanto, observou-se que

ao ser concedido maior responsabilidade e maior poder às equipes, maior seria a produtividade e o papel da liderança se direcionaria para a formação e facilitação das equipes no aprendizado de como se autogerirem (MANZ; SIMS, 1987; STEWART; MANZ, 1995). O autogerenciamento poderia ser aprendido pelos treinamentos de estratégias cognitivas sobre a autoliderança entendida como a capacidade de liderar a si próprio (NECK; MANZ, 1992, 1996).

Porém, nos debates se enfatizaram que as equipes para serem eficientes precisariam de uma liderança externa. Um líder externo que soubesse construir bons relacionamentos, influenciar a equipe, persuardir para obter suporte e desenvolver capacitações para que as equipes funcionassem bem (DRUSKAT; WHEELER, 2004; WAGEMAN, 2001). Outra constatação era que um elevado grau de confiança entre os membros da equipe combinado com altos níveis de autonomia individual poderia enfraquecer o desempenho por falta de monitoramento na realização das tarefas (LANGFRED, 2004). Enfatizou-se também que o autogerenciamento das equipes era variável, algumas não tinham a autoridade para definir ou alterar objetivos, estruturas ou contextos organizacionais. O autogerenciamento era um processo comportamental em que algumas equipes poderiam obter eficácia e outras a ineficácia (WAGEMAN, 2001).

Apesar das críticas, o autogerenciamento tornou-se uma situação promissora que implicava em menores investimentos, poucas despesas financeiras e redução de tempo. A eficácia do autogerenciamento levou a uma autorregulamentação de comportamentos de responsabilidade, iniciativa e autonomia. O indivíduo estaria propenso a não diminuir seu esforço e desempenho por falha de sua iniciativa, caso ocorresse, seria por limitações ambientais (MANZ; SIMS, 1980).

Outro debate que permeia a literatura é a relativa clareza nos conceitos de autogerenciamento e de autoliderança. Markham e Markham (1995, p. 346) esclarecem que o autogerenciamento “permite que os funcionários tenham uma significativa autossuficiência sobre como realizar uma tarefa para atender a um padrão. E a autoliderança se dirige para o que deve ser feito, o porquê e como fazê-lo”. O ‘liderar a si mesmo’ é mais amplo do que o ‘gerenciar a si mesmo’, uma vez que a base da autoliderança é a motivação intrínseca para a execução das atividades e a do autogerenciamento são as recompensas extrínsecas originárias dos resultados das tarefas. Fundamentalmente, o autogerenciamento necessita das descrições das funções e a autoliderança se processa sem elas (MARKHAM; MARKHAM, 1995).

As concepções sobre a autoliderança se fundamentaram na teoria da aprendizagem social proposta por Bandura em 1977 e na teoria cognitiva social do mesmo autor em 1986. A

teoria de aprendizagem social aborda como as pessoas podem influenciar a sua própria cognição, motivação e comportamento (BANDURA, 1977). Enquanto que a teoria cognitiva social afirma que as pessoas e seu meio ambiente interagem continuamente e as consequências comportamentais são fontes de informação e de motivação (BANDURA, 1986, 1989, 2001). As interações se estabelecem pelo afeto, pensamento, ações, expectativas, crenças, inclinações emocionais e competências cognitivas que são desenvolvidos e alterados por influências sociais que são transmissores de informações e ativadores de reações emocionais por intermédio da modelagem, instrução e persuasão social (BANDURA, 1989).

Baseada nessas primícias, a autoliderança foca como os autolíderes pensam e como se comportam conforme as estratégias cognitivas, motivacionais e comportamentais. A autoliderança potencializa as capacidades do funcionário, estimulando a autoinfluência, o autogerenciamento e o autocontrole para "criar seguidores que são considerados autolíderes eficazes" (YUN; COX; SIMS, 2007, p. 174).

Os dois componentes essenciais para a autoliderança é a autonomia concedida pela organização e a autoeficácia. Os funcionários com necessidade de autonomia e autoeficácia tendem a assumir responsabilidades, participar da tomada de decisão e praticar estratégias de autoliderança, tais como comportamento inovador e criativo (NORRIS, 2008).

A autonomia concedida fomenta a autoliderança de empoderamento (*empowering*). A capacidade de estabecer as próprias leis, o liderar a si mesmo e o empoderar tornam-se uma associação simultaneamente conflituosa porque o empoderamento no trabalho depende da autorregulação do comportamento (PAULSSON, 2011). Entretanto, para amenizar essa contradição se argumenta que a autoliderança é "o processo de autoinfluência, no qual o indivíduo alcança a autodireção e automotivação necessárias para o desempenho e consiste de comportamentos específicos e estratégias cognitivas designadas para influenciar positivamente a eficácia pessoal" (NECK; HOUGHTON, 2006, p. 271). Para facilitar a autoliderança no trabalho, faz-se necessário ter uma organização hierárquica do sistema de autorregulação de maneira superordenada, objetivada e com *feedbacks* aos funcionários. Mesmo na autoliderança e no autogerenciamento existe uma necesidade de controle gerencial, apesar de os funcionários terem altos graus de autonomia (NECK; HOUGHTON, 2006).

A autoliderança possui três categorias estratégicas: focadas no comportamento, de recompensa natural e de pensamento construtivo. As estratégias focadas no comportamento referem-se ao aumento da autoconsciência para facilitar a gestão comportamental por meio do estabelecimento de autometa, autorrecompensa, autopunição, auto-observação e autodicas. As estratégias de recompensa natural auxiliam o indivíduo na construção de recursos satisfatórios

nas suas atividades para que estas sejam naturalmente gratificantes, afastando de si as percepções dos aspectos desagradáveis (D'INTINO et al., 2007; NECK; HOUGHTON, 2006). Essa segunda estratégia atua no aumento da motivação intrínseca, da autodeterminação (*self-determination)* e dos sentimentos de competência que energizam a melhoria do desempenho (DECI; RYAN, 2004, 2008; GAGNÉ; DECI, 2005). As estratégias de pensamento construtivo criam meios habituais de pensar positivo, destruindo os negativos por intermédio da autofala otimista (discurso otimista) que visa mudar padrões de pensamento para impactar nas expectativas dos resultados (D'INTINO et al., 2007; NECK; HOUGHTON, 2006).

As estratégias da autoliderança são usadas principalmente nos ambientes em que os funcionários são incentivados a agir por conta própria e a assumir maior controle (CONGER; KANUNGO, 1988). Os indivíduos orientados para fazerem escolhas de forma autônoma, livre, espontânea e autodeterminada, se energizam e experimentam a vontade e o autoendosso de suas ações (DECI; RYAN, 2008).

No entanto, as críticas sobre a noção de que 'a autodeterminação e a autonomia no trabalho são boas' é uma descrição de um conceito situado culturalmente, por hábitos e convenção social, por um estado psicológico e moral desejável. Os indivíduos são livres para qual proposta ou público? As escolhas na realidade são para maximizar as preferências individuais e coletivas dentro dos princípios racionais (SCHWARTZ, 2000), uma vez que o autogerenciamento e a autoliderança estão envolvidos em treinamentos que estimulam as estratégias cognitivas. Outra crítica muito comum, principalmente em relação à autoliderança é que existe um forte apelo intuitivo e a sua falta de singularidade no aporte teórico. A autoliderança apresenta-se como uma reembalagem dos estudos sobre diferenças individuais, exibindo uma similaridade com as teorias clássicas da motivação, tais como a autorregulação e com as teorias de personalidade, e isto se reflete no pouco interesse dos pesquisadores em trabalhos empíricos e na validação das escalas de mensuração (MARKHAM; MARKHAM, 1995; NECK; HOUGHTON, 2006). Em defesa do embasamento teórico da autoliderança, se argumenta que ela é normativa e prescritiva, ensina-se como fazer na prática; não é dedutiva e nem descritiva que apenas explica o fenômeno (NECK; HOUGHTON, 2006).

Por fim, as ideias do autogerenciamento, da autoliderança e da autodeterminação promovem meios para que a autonomia seja concedida e valorizada no trabalho. Percebe-se que os pressupostos teóricos dos três temas se sustentam fortemente nos princípios da Psicologia, especificamente nas pesquisas behavioristas. As teorias de personalidade e de aprendizagem são trazidas para os estudos organizacionais com ênfase nas características emocionais e psicológicas do indivíduo para a explicação do seu comportamento no trabalho.

O interesse pelas características intrínsecas do indivíduo, tais como motivação, desejo, necessidade, autorrealização, demonstra também uma forma de aproximação com as questões de controle das situações na gestão, marcada pela utilização das técnicas de desenvolvimento das estratégias cognitivas, vivenciadas nos treinamentos comportamentais. Aparentemente, os pesquisadores deixam a parte os estudos das dimensões do trabalho para investirem na melhoria da gestão organizacional e os controles passam a ser direcionados para o próprio indivíduo pelo monitoramento de si mesmo e pelo exercício da sua autonomia para o alcance da autoeficácia. Desse modo, a autonomia se desloca do enriquecimento do cargo para ser posicionada como uma estratégia organizacional de âmbito individual e coletivo.

2.3.2.5 Abordagem sociológica: autonomia como ação estratégica

As críticas ao determinismo de Parsons (1960) vieram intensamente da sociologia. A apresentação do conceito de ação estratégica do ator social no final de 1970 foi um marco sociológico nos estudos organizacionais. O sistema social é a primeira condição dos contatos sociais e não pode ser abolido, nem consolidado pela vontade. Ele não resulta de um ajustamento entre sistemas inferiores (sociotécnico), nem é objeto de uma lei concreta porque ele é inacessível ao comportamento individual por garantir grande autonomia (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014; ROLLE, 1980).

Para o entendimento do sistema social, faz-se necessário analisar as ações estratégicas dos indivíduos. A análise estratégica permite diferenciar um dado e uma liberdade dentro de um sistema de ação. A natureza do dado é variante e se alarga para revelar uma escolha. O contato humano é um encontro de estratégias, onde os dados se ajustam reciprocamente por intermédio de uma negociação racional. Logo, a ação estratégica é definida como a capacidade do indivíduo de identificar as oportunidades de ação, calcular os riscos das alternativas, prever as consequências e tomar a decisão (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014; ROLLE, 1980).

Essa capacidade constrói a identidade do indivíduo na medida em que ele interage nas atividades do seu cotidiano e pode ser aperfeiçoada em diversos tipos de situações interativas de trabalho. O aperfeiçoamento da identidade origina as mudanças no estabelecimento das regras, ocasionando novas formas de comportamento, o que inviabiliza o determinismo dos valores na organização. O indivíduo tem o controle sobre os seus valores, onde utiliza

estratégias de reajustes, optando por novos modelos de comportamento (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

Os indivíduos não são passivos, mesmo em condições limitadas dos recursos. Eles possuem múltiplas fontes de poder que se apresentam nas situações relacionais da organização. As regras formais geralmente são uma garantia objetiva de solução dos problemas, porém as situações imprevistas podem emergir no trabalho sem uma resposta formal, então os indivíduos são livres para improvisar e buscar a solução necessária no momento (EL ANDOULSI, 2008, 2012). As estratégias se consolidam pelas escolhas dos atores entre um conjunto de ações possíveis. Elas podem ser ofensivas para melhorar a posição do indivíduo ou defensivas para preservar a margem de manobra. A estratégia está presente em diferentes jogos dos atores e em diferentes contatos com o poder (ROULEAU, 2010).

As regras sociais formais e informais são produzidas ou reproduzidas nas interações e servem de limites para a ação dos indivíduos. Elas são resultados da presença de forças que se tornam frequentemente objetos de negociação, porque as diferentes interpretações das regras originam uma zona de incerteza que reforça o poder do indivíduo em detrimento de outro. Quanto mais o indivíduo domina diferentes zonas de incertezas mais controle ele exerce sobre o seu trabalho para estabilizar as relações e fazer uso da sua autonomia (ROULEAU, 2010).

O indivíduo é livre de modo imediato e definitivo na sociedade e no mundo físico. Ele escapa do sistema devido a sua natureza também física e biológica em que o comportamento não é diretamente determinado. Geralmente, a liberdade é confundida com a existência imediata de qualquer coisa e é empírica por medir a variabilidade das configurações que reveste o sistema. No sentido de existência, a liberdade é próxima da autonomia, é necessária e sempre total. No sentido do empírico, a liberdade é a capacidade, é contingente, variando de mais ou de menos. Por exemplo, no primeiro sentido, o prisioneiro apesar de estar preso, é livre por intermédio de suas próprias sensações, e no segundo sentido, pelas normas de sua vítima, ele admite sua pena, com a liberdade mais restrita que os outros (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014; ROLLE, 1980).

As duas formas de liberdade são condições existenciais do sistema, onde o indivíduo torna-se a origem de suas próprias variações e sua capacidade encontra a sua autonomia essencial. Além disto, quando os vários elementos do sistema entram em contato com os outros provocam uma relativa indecisão da situação de cada um, gerando uma infinidade de estratégias que serão escolhidas em função das ações e das capacidades dos indivíduos e,

portanto, contradiz a afirmativa de que existe uma única ou a melhor maneira de realizar as coisas (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014; ROLLE, 1980).

A organização é resultado de uma ação humana e coletiva, e apresenta problemas materiais e técnicos que o sistema social retoma e redefine, principalmente quando existem as incertezas. Porém, a tecnologia e a economia são velhos fantasmas que o sistema social administra por meio dos indivíduos e dos grupos, exigindo as diversas formas de estratégias e negociação para lidar com as forças e os jogos de poder.

A noção de ação estratégica do ator social demonstra que o poder do indivíduo tem a autonomia como base essencial, diferente do poder hierárquico funcional que se apresenta nos jogos de poder. O limite da autonomia é o sem limite como concretude do seu desenvolvimento abstrato, enquanto que o poder é exterior à estratégia por meio da racionalidade infinita que age sobre as escolhas e as condições. O poder hierárquico funcional é um dispositivo que obriga os comportamentos livres a se encontrarem e se conjugarem para reproduzirem o sistema, regulando as condições concretas de qualificação, competências, funções e outros elementos. Esse poder se reveste como uma condição exigida de liberdade ou pior ainda como a própria liberdade. No entanto, a fonte de autoridade não consegue prever as múltiplas relações estabelecidas no sistema e a autonomia do indivíduo surge diante da possível falha do sistema, como um poderoso manancial de negociação (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014; ROLLE, 1980). A ação do ator é definida por sua autonomia, que apesar de limitada e contingencial, é exercida pela relação com o problema que surge no sistema (AMBLARD et al., 2005).

As críticas em relação a visão da ação estratégica do ator traduzem que a liberdade do indivíduo é uma forma de individualismo metodológico. O indivíduo é tratado metafisicamente e com uma amplitude proativa, desprovido da busca da satisfação dos seus interesses e das suas preferências por intermédio dos cálculos estratégicos que presumem ganhos e perdas. Em contrapartida, a contribuição da análise da ação estratégica do ator para as organizações é que existe o reconhecimento da liberdade do indivíduo e de sua autonomia, da imprevisibilidade dos comportamentos, do controle das zonas de incertezas e da retomada do poder individual como uma conciliação entre indivíduo e estrutura (ROULEAU, 2010).

A análise estratégica também recebeu atenção de Renaud Sainsaulieu (1977). Ele preocupou-se com a construção da identidade no trabalho e propôs um modelo numa perspectiva não determinista da ação humana (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010). A identidade profissional e a social são dimensões essenciais das estratégias dos atores. A experiência das relações de poder na organização permite construir uma identidade no

trabalho. Essas relações de poder são compostas por representações, valores e crenças do indivíduo (SAINSAULIEU, 1977, 2014). Para tal, a organização torna-se um lugar de expressão de pertencimento identitário e de reconhecimento social, e um espaço de socialização secundária. Os modos de condução coletiva são determinados pelas formas de identidade no trabalho, conforme as negociações e as regulações e podem se cristalizar em tipos de atores estratégicos que podem usufruir ou não usufruir da sua autonomia (ROULEAU, 2010).

Sainsaulieu apresenta em 1990 um conjunto de pesquisas realizadas com 81 empresas, onde identifica seis tipos de atores estratégicos conforme o uso do poder e consequentemente da autonomia: 1. O ator constrangido ou dominado surgido em 1960 sem qualificações profissionais ou desqualificados por serem veteranos que apresentam uma posição retraída diante dos jogos de poder, exercendo minimamente a autonomia. 2. O ator ameaçado que extrai o seu poder de uma posição de especialização (contramestres, operadores, técnicos), tendo acesso a uma autonomia limitada. As mudanças tecnológicas, organizacionais e de gestão modificam os saberes profissionais e limitam também os recursos. 3. O ator de controle pertence a cúpula hierárquica, utiliza um poder organizador de controle das regras e dos meios de funcionamento da organização. Ele apresenta um acesso privilegiado aos recursos da ação, sua posição é determinante pela concessão organizacional de uma grande autonomia no trabalho (FRANCFORT et al., 1995; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007).

Entre 1980 e 1990 surgiram novos tipos de atores decorrentes das mudanças do mercado: 4. O ator ocasional se destaca pela volatilidade de engajamento na organização, geralmente assumem posições intermediárias: manutenção, logística, métodos. Ele detém recursos de especialização e de informações essenciais para fazer valer sua autonomia no sistema e preservar o seu espaço de liberdade. 5. O ator emergente é valorizado pela empresa, seu poder reside na criação de novas ferramentas, processos de produção e tecnológicos, tais como controleur, técnicos muito especializados, programadores. Ele constrói um novo lugar na organização e são valorizados simbolicamente, usufruindo da sua autonomia. 6. O ator de interface dispõe de múltiplos recursos (redes, controles de informações, pesquisas, consultorias). Apresenta empregabilidade decorrente de diplomas e status, exercendo grande influência interna e externa, que garante uma forte relação com a hierarquia. Seu poder se estabelece pelas trocas que realiza com o ambiente externo para promover mudanças internas na organização. Possui muita autonomia para abrir as fronteiras externas (FRANCFORT et al., 1995; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007).

É interessante pontuar que os tipos estratégicos definem o lugar onde o poder será depositado. A autonomia está presente em menor ou maior grau na multiplicidade de negociações que os atores realizam no trabalho. A organização confere uma identidade no trabalho pelas relações de poder por meio de valores comuns compartilhados. O poder e a autonomia são um forte movimento de individualização das estratégias de ação dos indivíduos. Em suma, a autonomia está associada à construção da identidade no trabalho. Os atores dispõem dos seus recursos para preservação do seu espaço de liberdade. E quanto maiores os recursos, maiores usufrutos da autonomia.

Concomitantemente, Jean-Daniel Reynaud (1988) se interessa pela análise estratégica, porém direcionada para as regras e as regulações. Ele identifica dois modos de regulação: de controle e autônoma. A regulação de controle se refere às regras formais emitidas pela organização. A regulação autônoma se relaciona às regras informais originárias dos grupos para o seu próprio funcionamento, para resistir e se apropriar do seu trabalho (REYNAUD, 1988).

As duas regulações dão base às organizações formais e informais que se sustentam ideologicamente pelo sistema de valores e crenças. A primeira é ligada à lógica econômica e técnica, e a segunda aos sentimentos e afetos, representando os valores inerentes das relações entre o indivíduo e a organização. Uma regulação procura estabilizar a outra por meio da autonomia que se torna um esforço de controle da gestão de natureza estratégica. A regulação de controle diante da eficácia tenta controlar as áreas de liberdade e de autonomia concedida aos funcionários pela regulamentação das regras (REYNAUD, 1988).

A regulação autônoma é espontânea, é a expressão simples de crenças comuns de um grupo, e não é formal, nem informal. Da mesma forma, a regulação de controle não é totalmente expressa nos regulamentos oficiais. As relações de poder promovem um encontro entre as duas regulações, porque não existe um domíno afetivo separado das regras. A hierarquia não é unicamente o controle, existe também uma dependência funcional que cria as relações, de forma que eliminar a hierarquia não evita o confronto com as duas regulações. Essa confrontação existirá sempre que um indivíduo ou grupo expressar a capacidade de iniciativa diante dos objetivos, procedimentos e tecnologias organizacionais, pois se faz necessário uma negociação de redistribuição de iniciativas, de sanções e de controles (REYNAUD, 1988).

A autonomia, o controle e as ações dos indivíduos se constituem e se tranformam mutuamente pela adoção de novos métodos de trabalho, novas técnicas e compartilhamento de responsabilidades na organização. As duas regulações estão presentes nas ações dos

indivíduos como atores sociais e coletivos (REYNAUD, 1988), e especificamente a regulação autônoma é resultado da forma como os indivíduos lidam com a regulação de controle, conforme os seus próprios objetivos e as suas próprias estratégias (ROULEAU, 2010). Portanto, a autonomia e o controle são forças constantes de negociação em interação mútua.

No entanto, Courpasson (2000b) afirma que as organizações contemporâneas são uma estrutura hierárquica caracterizada por uma cascata de impotência e obediências sucessivas originária de um processo de servidão voluntária, compatível com a inserção de margens de autonomia em ação. O poder é exercido por uma cúpula que pretende realizar os desejos dos indivíduos, porém a desobediência e a inconformidade podem levar para a criatividade, a inovação e o sucesso, e isto pode gerar uma 'conflitualidade produtiva' (COURPASSON; THOENIG, 2008), significando a incompatibilidade entre o 'fazer um bom trabalho', respeitar as regras e as necessidades de criação e inovação que contribuem para o aumento da rentabilidade efetiva da organização (COURPASSON; GOLSORKHI, 2011).

Apesar da imposição das escolhas estratégicas pela gestão, a realização das escolhas depende das competências e da racionalidade dos subordinados. Então, a servidão não é absoluta, é instável porque se apoia mais sobre a ação do subordinado do que dos gestores (COURPASSON, 2000b, 2002). Logo, a autonomia do indivíduo reside em sua capacidade de decidir se os recursos concedidos irão ser utilizados ou não (COURPASSON; GOLSORKHI, 2011).

Geralmente, o indivíduo adere aos objetivos organizacionais por crença, medo e pragmatismo de que eles são legítimos das relações de poder. Nestas relações repousam uma tensão contingencial complexa entre a capacidade de estender a liberdade para alguns indivíduos executarem algo e a capacidade de restringi-la para outros. Essa tensão gera a resistência que desenvolve o potencial de ação no indivíduo contra as relações de poder e as normas que geralmente não estão totalmente internalizadas, mas apenas aceitas na prática (COURPASSON; GOLSORKHI, 2011).

A resistência é um processo de autoempoderamento em que os indivíduos ganham e mantêm o poder da autonomia sem ser hierarquicamente empoderado pela organização e criam espaços de ação, mesmo que sejam restritos. Os indivíduos sempre resistem aberta ou veladamente, uma vez que a tomada de decisão e a autonomia concedida pela organização são de cárater simples e reversível, isto é, os trabalhadores não participam das decisões estratégicas organizacionais que geralmente apresentam irreversibilidade. Portanto, a resistência oferece aos indivíduos as oportunidades para desenvolver a capacidade crítica e

adquirir novos conhecimentos surgidos do processo de resistir (COURPASSON; GOLSORKHI, 2011).

Em conclusão, a análise estratégica do ator social proposta por Crozier e Friedberg (1977, 2014), a análise estratégica de Sainsaulieu (1977, 2014) em relação à construção da identidade, a análise estratégica de Reynaud (1988) direcionada para as regulações e a ação restrita e a resistência de Courpasson (2000b) consideram o poder como pertencente às relações nas organizações. As estratégias utilizadas pelos indivíduos centram-se sobre o equilíbrio do poder e dos recursos, e são provenientes das relações estabelecidas no sistema de ação onde elas foram produzidas. A autonomia é percebida como limitada e contingencial, pertencente ao indivíduo, sendo exercida conforme o contexto em que ele pode lançar mão para fazer as negociações, improvisações, regulações e resistências nas zonas de incertezas do sistema organizacional.

2.3.2.6 Movimento contingencial: autonomia complexa

Em 1963 surge o movimento contingencial propondo que o caminho mais apropriado para resolução das questões da organização depende das características da situação. A organização é influenciada por muitos fatores contingenciais, tais como ambiente, objetivos, tecnologia, pessoas e eficácia que precisam estar alinhados com outros elementos. Os estudos buscam identificar as chaves contingenciais de cada situação para estabelecer as melhores adaptações e/ou ajustamentos (HATCH, 2006, 2009).

O movimento contingencial advoga que não existe uma estrutura formal que seja ideal. Os elementos do contexto impactam de forma determinante na estrutura e nos processos internos da organização. Esses elementos devem ser apropriados para que a organização garanta o seu bom desempenho. As contingências repousam sobre três vertentes: tecnológica (1950), estrutural (1960) e estratégica (1970) (ROULEAU, 2010).

A abordagem tecnológica se fundamentou nos estudos realizados por Woodward (1916-1971) entre 1953 a 1957 sobre a variedade da estrutura organizacional e qual tipo de estrutura que apresentava maior perfomance. Inicialmente, Woodward (1968) pesquisou aspectos, tais como “número de níveis de autoridade entre o topo e a base, amplitude de controle dos supervisores, forma de definição de deveres, volume de comunicações escritas e extensão da divisão de funções entre especialistas” (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010, p. 211). Os resultados demonstraram que as empresas apresentaram diferenças

significativas na prática dos aspectos investigados e o fator que permeava essas diferenças era a tecnologia, exercendo um papel prepoderante no funcionamento da organização.

Em seguida, Woodward (1968) investigou os processos de produção dividindo-os em três sistemas: sistema de produção unitária e de pequenos lotes; sistema de produção de grandes lotes e em massa; e sistema de produção por processo. Os resultados revelaram que as organizações com tecnologia de produção por pequenos lotes ou por processo exibiam as seguintes características estruturais: pouca ênfase na descrição do trabalho; delegavam mais autoridade; eram mais democráticas na coordenação; os grupos eram organizados frouxamente e possuíam maior autonomia; ajustavam-se mais rapidamente aos clientes e aos avanços tecnológicos, e possuíam maior flexibilidade organizacional. As organizações com tecnologia de produção por grandes lotes tendiam ao uso de assessoria; exerciam supervisão mais fiscalizadora; usavam técnicas de controle mais elaboradas; confiavam mais na comunicação escrita e formal e não necessitavam de grande flexibilidade (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010). Constata-se que a alta complexidade do sistema colabora com a possibilidade de maior controle sobre as operações, uma vez que o processo pode ser predeterminado (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

O estudo de Woodward (1968) também revelou que sistemas de produção similares tendiam a possuir estruturas organizacionais semelhantes. As organizações que apresentaram melhores resultados financeiros eram aquelas que possuíam os sistemas tecnológicos alinhados à estrutura. Woodward (1968) concluiu que existe um tipo de estrutura apropriado a cada sistema tecnológico, certificando-se de que tecnologia, estrutura e desempenho estão entrelaçados. Além disto, o meio ambiente é um fator contingencial presente na relação entre inovação tecnológica e estrutura (ROULEAU, 2010). Em síntese, as mudanças tecnológicas tendem a forçar as mudanças organizacionais, provocar novos papéis da liderança no exercício da autoridade e tornar o controle hierárquico mais mecânico e impessoal. A necessidade da prática da autonomia é um resultado das mudanças tecnológicas e também da complexidade do sistema organizacional.

Outra pesquisa de Burns e Stalker (1961) sobre a forma de gestão identificou a existência de dois tipos de organizações relacionadas ao meio ambiente: as mecanicistas com estrutura estável e as empresas chamadas de ‘orgânicas’ com condições mais instáveis. Ele relaciona o ambiental à base de produção tecnológica e à situação do mercado em termos de mudanças. As empresas mecanicistas (burocráticas) apresentavam definição precisa do trabalho e dos papéis funcionais, estrutura hierarquizada, tomada de decisão centralizada, comunicações verticalizadas, tarefas especializadas executadas isoladamente, controle da

supervisão, insistência sobre a lealdade e a obediência. As empresas orgânicas possuíam redefinição das tarefas individuais de forma contínua, participação dos indivíduos seus limites e suas responsabilidades, rede complexa de controle, autoridade e comunicação, variadas comunicações laterais focadas no compartilhamento das informações, conhecimentos técnicos mais apreciados do que a lealdade, conhecimento dos problemas por todos os níveis hierárquicos, poder de decisão descentralizado e difuso, e consequentemente maior vivência de autonomia na administração dos objetivos (BURNS; STALKER, 1961).

Burns e Stalker (1961) concluíram que a estrutura da organização e sua capacidade de inovação tecnológica são influenciadas pelos fatores externos. As mudanças se concentram na liderança por experiência e capacidade de informação, e a tomada de decisão é por consenso. Existe o esvaziamento do comando hierárquico devido à cooperação, aos valores e às crenças compartilhadas. Em relação ao indívíduo, a diferença entre o sistema mecanicista e o orgânico está na extensão do comprometimento no trabalho. As duas formas de gestão não são dicotômicas, são polarizadas com estágios intermediários empíricos, oscilando entre a relativa mudança e a relativa estabilidade (BURNS; STALKER, 1961). A autonomia é um componente das empresas orgânicas e é extensiva gradualmente conforme o comprometimento do funcionário.

O modelo mecanicista apresenta pouca inovação tecnológica, demanda regular e previsível em um mercado estável, e o modelo orgânico exibe alta taxa de inovação devido ao mercado de forte concorrência, em um meio ambiente turbulento. As organizações pequenas têm maior impacto da tenologia e as grandes organizações possuem menor impacto tecnológico (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010). A partir dessas conclusões, os estudos foram dirigidos para a abordagem contingencial estrutural.

A abordagem estrutural apresentou como base os trabalhos de Paul Roger Lawrence, Jay William Lorsch (1967) e do Grupo de Aston na Inglaterra (1960) sobre os efeitos determinantes do ambiente sobre a estrutura. As pesquisas recorreram às relações causais entre ambiente, estrutura e desempenho. Entre 1963 e 1966, Lawrence e Lorsch (1967) investigaram quais tipos de organizações são necessárias para suportar as mudanças do ambiente, analisando dez empresas americanas sobre as incertezas do ambiente e a diversidade técnica. Eles mediram as incertezas dentro de três tipos de ambientes: científico, do mercado e técnicoeconômico. Os resultados anunciaram que as empresas de melhor desempenho foram aquelas que se adaptaram aos graus de incertezas de cada tipo de ambiente e possuiam serviços de pesquisa e de marketing moderamente estruturado, e de produção muito estruturado.

Na concepção de Lawrence e Lorsch (1967), as empresas devem apresentar mecanismos de diferenciação, tais como reagrupamento de atividades sobre uma mesma coordenação; e de integração da estrutura, como por exemplo, hierarquia mais acessível, com contatos diretos, participação, comitês, entre outros. Ressalta-se que diante das incertezas do meio ambiente, as empresas devem manter um equilíbrio interno de diferenciação e de integração, gerindo conflitos e contradições. A autonomia apresenta-se como um dispositivo de integração que auxilia a organização diante das incertezas do mercado.

O Grupo de Aston composto principalmente pelos pesquisadores Pugh, Hickson e Hinings (1969) investigou os diversos fatores contingenciais, considerando que as organizações e os seus ambientes são complexos. Os trabalhos se concentraram sobre três variáveis: 1. O ambiente composto por origem, história, propriedade, controle, tamanho, tecnologia, recursos, localização e interdependência (relacionamento entre organizações); 2. A estrutura caracaterizada pela especialização, estandardização, formalização, centralização e configuração; 3. O desempenho envolvendo a rentabilidade, produtividade, adaptação, mercado, entre outros. As pesquisas foram iniciadas com 46 empresas de diversos setores, após foram expandidas para diversos países, com duração de 10 anos (PUGH; HICKSON; HININGS, 1969).

Pugh, Hickson e Hinings (1969) identificaram sete tipos de estrutura organizacional que apresentam dimensões burocráticas: plena, plena nascente, fluxo de trabalho, nascente de fluxo de trabalho, pré-fluxo de trabalho, pessoal e implicitamente estruturada. 1. A burocracia plena exibe estruturação das atividades relativamente alta conjuntamente com concentração de autoridade, alta padronização de procedimentos de seleção e promoção, alta formalização de papéis, alta dependência e relativamente baixa integração do fluxo de trabalho relacionada à tecnologia. 2. A burocracia plena nascente demonstra características semelhantes à burocracia plena, sendo com menor intensidade. 3. A burocracia fluxo de trabalho apresenta alta estruturação de atividades, baixa concentração de autoridade, baixo controle de linha do fluxo de trabalho e controles impessoais. 4. A burocracia nascente de fluxo de trabalho configura-se da mesma forma que a de fluxo de trabalho com escores menos acentuados. 5. A burocracia de pré-fluxo de trabalho indica baixa estruturação de atividades, alta concentração de propriedade e controle, possui características similares à de fluxo de trabalho, inclusive controles impessoais. 6. A burocracia pessoal aponta para baixa estruturação de atividades, alta concentração de autoridade, alto controle de linha do fluxo de trabalho, alta dependência e baixa concentração de propriedade e controle. 7. A burocracia implicitamente estruturada evidencia alta centralização de decisões e padronização de procedimentos de seleção e

promoção, alto controle de linha do fluxo de trabalho, baixa estruturação de atividades em relação à burocracia plena, nascente e pessoal (PUGH; HICKSON; HININGS, 1969).

Os resultados do Grupo de Aston provaram que a burocracia assume várias facetas, além de existir duas principais variáveis estruturais prepoderantes: especialização de funções e concentração de autoridade. O tamanho e a interdependência da organização em relação à outra exterior são fatores contingenciais que influenciam no desempenho organizacional. Em geral, os pesquisadores apoiaram as conclusões de Lawrence e Lorsch (1967). O uso da burocracia sem uma forma unitária e direcionada para vários caminhos é uma remodelagem dos sistemas de controle permitindo alguns espaços de autonomia.

Em outra perspectiva teórica contingencial, existem quatro tipos de configurações organizacionais quanto à estabilidade e à turbulência do ambiente: estável e simples, estável e complexo, dinâmico e simples, dinâmico e complexo. Os ambientes estáveis e simples são estruturas burocráticas centralizadoras com padronização de processos de trabalho e formalização de comportamentos por meio da coordenação, como por exemplo, empresas de produção em massa. Os ambientes estáveis e complexos são estruturas relativamente burocráticas, descentralizadas que focam na coordenação para padronização das habilidades. O poder é delegado aos profissionais especializados operacionalmente, por exemplo, hospitais gerais e universidades. Os ambientes dinâmicos e simples requerem flexibilidade e organicidade, porém o poder encontra-se centralizado na supervisão direta como no caso de empreendedores. Os ambientes dinâmicos e complexos apresentam estrutura orgânica, descentralizada para os níveis hierárquicos que permite um ajustamento mútuo entre os aspectos internos e extenos, como por exemplo, empresas aéreas (MINTZBERG, 2011).

Nessa perspectiva, a burocracia pode ser contingencial, uma vez que a sua existência pode apoiar eventos críticos que necessitam de uma prontidão na prestação de serviços não rotineiros. As organizações preparam procedimentos de excelência profissional de forma rápida para antecipar diversos eventos contingenciais, como por exemplo, o corpo de bombeiros.

As organizações também podem ser burocráticas sem apresentar a centralização de autoridade. Mintzberg (2011) alega que a burocracia profissional concede aos profissionais considerável controle sobre o seu trabalho. O controle significa que o profissional age independente de seus colegas, mas diretamente com os clientes, os quais ele é responsável, como exemplo, cita-se as funções de professor, médico, auditor, artesão, programador de sistemas, entre outros. A burocracia profissional direciona-se principalmente para as organizações de serviços que apresentam uma tecnologia sofisticada referente à base de

conhecimento, mas o sistema técnico composto pelo conjunto de instrumentos que são utilizados nessa base de conhecimento é livre de sofisticação (MINTZBERG, 2011). No entanto, se os instrumentos forem sofisticados e excessivamente complexos (computadores de exames médicos multidimensionais), o profissional será forçado a trabalhar em equipes multidisciplinares, reduzindo sua autonomia e despersonalizando o relacionamento com o cliente.

A burocracia profissional atende duas necessidades humanas: a disseminação do poder aos trabalhadores concedendo-lhe ampla autonomia e a isenção da necessidade de coordenar o trabalho dos colegas, além das pressões e políticas existentes na organização. A burocracia profissional torna-se benéfica para os indivíduos na medida em que existe a liberdade para servir aos clientes, por escolhas das próprias ações, dentro dos padrões estabelecidos pela profissão. "A autonomia permite aos profissionais aperfeiçoarem suas habilidades, livres de interferências" (MINTZBERG, 2011, p. 230). Dessa maneira, o sistema técnico e o social podem funcionar harmonicamente.

Todavia, a concessão de autonomia no trabalho pode apresentar problemas de coordenação, de controle e de inovação. A padronização das qualificações não é suficiente para coordenar as atividades, devido à complexidade das tarefas e à existência de dois sistemas de poder: o vertical da autoridade superior e o horizontal referente à *expertise* profissional. Os dois sistemas estarão sempre em negociação constante para que a autonomia não seja violada de forma que ela se torne extremamente restrita por um lado ou que seja exercida irresponsávelmente pelo outro (MINTZBERG, 2011). Geralmente, o controle desnecessário conduz a autonomia mais para um desempenho sublimado do que para atender às necessidades dos clientes. E a inovação necessita de uma cooperação e de rearranjos e esforços interdisciplinares, porém a resistência dos profissionais em trabalhar coletivamente causa a ausência da inovação. Como a natureza do trabalho é complexa não se pode exercer o controle sobre os profissionais pela padronização e supervisão direta (MINTZBERG, 2011; El ANDOULSI, 2008, 2012).

Em síntese, a autonomia relaciona-se com o senso de responsabilidade e com a consciência profissional, e encontra-se além dos controles tecnocráticos. A autonomia é fortalecida por um processo de socialização, de formação e especialização profissional e de descentralização do poder no ambiente de trabalho (MINTZBERG, 2011) de forma estratégica. A autonomia pertence a um grupo de profissionais com alta especialização e que lida diretamente com o cliente.

A abordagem estratégica surge como uma crítica ao caráter determinista de que o ambiente estabelece as estruturas organizacionais. Ela foi sustentada pelos trabalhos de John Child (1972), Jeffrey Pfeffer e Gerald Salancik (1978). Um dos pesquisadores do Grupo de Aston, Child (1997) revela que em parte o ambiente é controlado pelas escolhas estratégicas gerenciais sobre a escala de operações, estrutura, tecnologia e recursos humanos. As decisões gerenciais contribuem para ajustar a empresa às restrições de um ambiente complexo (CHILD, 1972). Essa posição também é defendida por Pfeffer e Salancik (1978) que consideram a dependência da organização em função de outras empresas e do acesso aos recursos. A empresa é vulnerável pela necessidade de obter recursos, tais como capital, trabalho em equipe, conhecimento, entre outros.

Geralmente, os recursos são controlados pelo ambiente, porém se a empresa controla os recursos, ela sofre menos restrições. As estratégias buscam reduzir as dependências da organização, as relações de poder e de controle do ambiente sobre a obtenção dos recursos, utilizando práticas flexíveis, controles tecnológicos, normativos e simbólicos, entre outros. A prática da autonomia é concedida por uma decisão de estratégia gerencial e possui graus de restrições nas relações de poder e de controle sobre o trabalho.

As três abordagens preocuparam-se com a estrutura organizacional e as restrições ambientais sobre o desempenho da empresa. A abordagem tecnológica enfatizou a relação entre tecnologia, estrutura e desempenho; a abordagem estrutural focou a relação entre ambiente, tecnologia e estrutura; e a abordagem estratégica abordou a relação entre ambiente, estrutura e desempenho. Observa-se que as organizações como modelo orgânico permitem maior flexibilidade e capacidade de mudança nos processos de gestão, apresentando maior adaptação às incertezas do meio ambiente. Além de que a emergência da autonomia no trabalho aparece como elemento de descentralização do poder nas pesquisas contingenciais.

Portanto, o movimento contingencial reconhece que o ambiente organizacional é complexo, instável e dependente das incertezas do meio externo. Ele foi o precursor das discussões sobre as NFOT, estruturas organizacionais flexibilizadas para adaptação ao ambiente, hierarquias horizontalizadas, relações de trabalho com forte inclinação para a participação, trabalho em equipe e autonomia. A autonomia apresenta-se também com uma riqueza de complexidade (EL ANDOULSI, 2008, 2012) e torna-se necessária estrategicamente para assegurar a eficácia organizacional, além de ser uma prática para conseguir resultados consistentes e produtivos.

Para gerir a autonomia que desponta no ambiente organizacional faz-se necessário optar por novos modos de controle que garantam a nova configuração dos processos

sistêmicos. A tecnologia da informação é utilizada como recurso para aperfeiçoar a tomada de decisão. A rigidez das normas tornou-se impessoal e as questões de autoridade e responsabilidade definem o contexto de atuação do indivíduo. Nesse ínterim, a autonomia traz de volta para o indivíduo, o consentimento da subordinação dado para a organização no momento da sua contratação, sendo que o indivíduo percebe que o retorno do consentimento implica em uma abundância de responsabilidades e competências alinhadas ao comprometimento com a organização. O controle é realizado por normas, máquinas, metas e prazos que invadem a realização das tarefas. Ele deixou de ser pessoal e tangível para ser intangível e virtual.

O ambiente organizacional tornou-se uma fábrica de estratégias e concede um valor à autonomia no trabalho. As estratégias organizacionais são compostas por microações dos indivíduos. As microações são aquelas em que os atores realizam atividades que geram resultados estratégicos (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). As práticas de autonomia são utilizadas como unidades de análises para entender como se constroem as interações entre os indivíduos na produção de resultados organizacionais. Elas são consideradas como atividades estratégicas que podem favorecer a organização perante o mercado concorrente (EL ANDOULSI, 2008, 2012).

A autonomia envolve uma multiplicidade e complexidade de ações nos processos detalhados das atividades cotidianas da vida organizacional. “A complexidade atrai a estratégia. Só a estratégia permite avançar no incerto e no aleatório” (MORIN, 2005, p. 191). Logo, a estratégia é a possibilidade de utilizar as informações que surgem na ação, integrando-as e formulando esquemas de ação que reúnam o máximo de certezas para superar as incertezas (MORIN, 2005).

Em última análise, a autonomia no trabalho comporta vários estágios, iniciando sua trajetória pela necessidade humana, enriquecimento da tarefa, a transição da unidimensionalidade para a multidimensionalidade, envolvendo participação, tomada de decisão, descentralização do poder, autogerencimento, autoliderança, autoeficácia, autodeterminação, empoderamento, pró-atividade e ação estratégica. Percebe-se uma complexidade teórica e empírica, plural, diversa, ambígua na relação entre liberdade, controle e heteronomia, e por fim paradoxal, ao mesmo tempo em que a autonomia é desejada é também rejeitada, pois perpassa o assumir a responsabilidade pelas próprias ações numa forma de auto-organização para a adaptação ou para a resistência, para o individualismo ou para o coletivo. A autonomia transita entre a formalidade e a informalidade, e centra-se nas

escolhas e nas decisões em graus variados de restrição e de amplitude contextuais. Isto é um complexo chamado autonomia.

A complexidade não significa complicação, impedimento de ações, interações, retroações humanas ou de sistemas tecnológicos, mas um conhecimento multidimensional do tema, respeitando as dimensões do fenômeno e as dimensões sociais, econômicas, culturais, psicológicas que ocorrem simultaneamente na organização. O complexo abarca em seu interior o princípio da incompletude, da incerteza, da mutabilidade, da inconstância, da contradição e da instabilidade (MORIN, 2005), pode-se dizer da liquidez, volátil e flexível (BAUMAN, 2003), como o fenômeno da autonomia.

Por fim, apresenta-se o quadro resumo sobre a visão de autonomia no movimento contingencial. A autonomia apresenta várias finalidades conforme as contingências, contemplando as questões tecnológicas, complexidade da estrutura organizacional, comprometimento do funcionário, integração, limites, especialização, decisão gerancial e prática estratégica (veja quadro 25).

Quadro 25 – Resumo sobre a visão de autonomia no movimento contingencial

Movimento Contingencial (1965 a 1980): autonomia complexa	
Autores	**Visão sobre Autonomia**
Woodward (1957)	A prática da autonomia é um resultado das mudanças tecnológicas e também da complexidade da estrutura organizacional.
Burns e Stalker (1961)	A autonomia é um componente das empresas orgânicas e é extensiva gradualmente conforme o comprometimento do funcionário.
Lawrence e Lorsch (1967)	A autonomia apresenta-se como um dispositivo de integração que auxilia a organização diante das incertezas do mercado para garantir a eficácia.
Pugh, Hickson e Hinings (1969)	A autonomia é limitada pelos diversos tipos de burocracia.
Mintzberg (2011)	A autonomia é reservada a uma elite de profissionais especializados que visam à prestação de serviços ao cliente.
Child (1972)	A tomada de decisão é decorrente das escolhas estratégicas gerenciais.
Pfeffer e Salancik (1978)	A prática da autonomia é concedida por uma decisão de estratégia gerencial e possui graus de restrições nas relações de poder e de controle sobre o trabalho.
Johnson, Melin e Whittington (2003)	A autonomia apresenta-se como uma microação e uma microprática estratégica dos processos complexos das atividades.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

As ideias da sociologia sobre ação estratégica e do movimento contingencial sobre complexidade referente às discussões de autonomia se alinharam com as ideias da abordagem sociotécnica sobre o autogerenciamento, a autoliderança e a autodeterminação, e fundamentaram o que se caracterizou como *empowerment* referenciado como ‘empoderamento’, considerado um termo complexo que se expandiu para a sociologia, ciência política, educação, psicologia, saúde pública, serviço social e administração (BAQUERO,

2012, CARVALHO, S., 2004). Entre 1970 e 1980, o *empowerment* se alastrou para os trabalhos sociais e de desenvolvimento comunitário (D'ANNUNZIO-GREEN; MACANDREW, 1999), propondo o empoderamento do indivíduo como cidadão digno dos seus direitos.

2.3.2.7 *Empowerment* – o aparente poder da autonomia

O *empowerment* surge como um dispositivo humanista de conceito discutível e indescritível. Um termo extremamente sedutor, flutuante, solto e ambíguo proveniente de uma "linhagem de esquerda radical e transformado no discurso de direita gerencial" nas organizações que levanta várias especulações e expectativas dos empregados em geral (LINCOLN et al., 2002, p. 272). Suas raízes estão nas lutas pelos direitos civis, movimento feminista, ação social e bases comunitárias dos Estados Unidos na segunda metade do século XX, especificamente em 1970, referindo-se ao exercício da cidadania e ao crescimento da força política, social e econômica de grupos sociais considerados marginalizados por questões religiosas, sexuais, étnicas, de saúde, entre outros (BAQUERO, 2012; CARVALHO, S., 2004).

Etimologicamente, o termo *empowerment* foi definido como 'a ação de empoderar (*action of empowering*)' e 'o estado de ser empoderado (*the state of being empowered*)'. Ele foi usado pela primeira vez em 1849 segundo aponta o dicionário de *Oxford English*, porém o verbo '*empow*er' parece ter surgido na língua inglesa em torno dos duzentos anos. Também é possível que a palavra '*empower*' seja originária do francês antigo, a preposição '*en*' mais o nome 'poder (*power)*', onde a preposição foi transformada pelo latim na palavra 'em'.

Outras interpretações dizem que '*empowerment'* vem da palavra *'in',* significando espaço e foi definido como 'na (*into*)', 'em (*onto*)', 'para (*towards*)' ou 'contra (against)' gerando outra palavra grafada ortograficamente como '*impower*' que lembra '*empower*'. Além disto, o primeiro uso da palavra *empowerment* foi relacionado à ideia de autorização (*authorizing*) e licenciamento (*licensing*), concessão de licenças, legalidade, situação política e constitucional referenciados no idioma francês e no inglês. O segundo uso se referiu a ideia de transmitir ou outorgar poder para um fim ou para um propósito; para habilitar, permitir e capacitar (MICHAELIS, 2000). Não se pode deixar de registrar que o *empowerment* foi definido como "conferir poder sobre, fazer poderoso e ganhar ou assumir poder sobre", é uma definição presente no dicionário de *Oxford English* que está sendo considerada obsoleta (LINCOLN et al., 2002, p. 272).

A ambiguidade existente na tradução do termo para o português e o espanhol é percebida como um problema. O *empowerment* como ‘empoderamento’ é sinônimo de ‘apoderamento’ que significa ‘tomar posse, dar posse, apossar-se, dominar’ que entra em contradição, quando historicamente o *empowerment* é traduzido como ‘emancipação’, apresentando conotações revolucionárias, tais como ‘tornar-se livre, independente, soltar-se e libertar-se da opressão’ (HOUAISS, 2008), tendo como seu antônimo o verbo ‘escravizar’. No Brasil, a palavra *empowerment* foi incorporada ao dicionário de Michaelis em 2000, traduzida como “autorização” (MICHAELIS, 2000, p. 228).

Outro problema é que a ideia de *empowerment* pertence a várias disciplinas com pontos de vistas diferenciados e práticas específicas. Como por exemplo, na educação o *empowerment* é sinônimo de ‘capacitação’, desenvolver as capacidades das pessoas, aumentando suas habilidades e recursos para ganhar poder sobre suas vidas, como também tornar as pessoas capazes de se posicionar como sujeito, exercitando a sua autonomia. Portanto, o *empowerment* ocorre em vários níveis, tais como o individual, o organizacional, o comunitário, o educacional, o político, entre outros (BAQUERO, 2012). Sua natureza multifacetada ocasiona diversas interpretações e se apresenta de forma diferenciada em cada área do conhecimento, como no caso da Psicologia e de outras áreas (FOSTER-FISHMAN et al., 1998).

Nos estudos organizacionais, o *empowerment* destacou-se com a implantação dos círculos de controle de qualidade total, gestão participativa, planejamento estatégico, qualidade de vida, desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas. Ele relacionava-se às questões de controle, poder, participação e liderança (HONOLD, 1997), e era percebido como uma ferramenta de flexibilidade, dinamismo e empreendedorismo, principalmente no ano de 1990, caracterizada como a década do *‘empowerment era’* (HARDY; LEIBA-O’SULLIVAN, 1998). No entanto, a prática do *empowerment* era complexa e com muita dificuldade de operacionalização (D’ANNUNZIO-GREEN; MACANDREW, 1999), uma vez que a sua construção teórica era diversificada, pouco clara (SMITH; MOULY, 1998) e ambígua (COLLINS, 1999). Especificamente, o *empowerment* começou a ser definido “como um processo pelo qual o poder é concedido para um fim ou para um propósito, não sendo a obtenção do próprio poder” (LINCOLN et al., 2002, p. 273).

Aliás, o *empowerment* é percebido pelas correntes críticas como mais uma sutileza do controle organizacional. Existe um discurso declarado de tornar os funcionários mais autônomos porque as organizações não têm escolhas diante das questões do mercado e do império atual dos clientes. Elas criam políticas direcionadas para a capacitação e o

desenvolvimento dos funcionários, sem de fato ser um benefício para estes, como no caso dos programas de qualidade de vida. Teoricamente, o empoderamento organizacional dos funcionários deveria ser uma forma de remover a opressão, no entanto empiricamente é uma reafirmação da opressão porque a distribuição do poder não é uma preocupação real da gestão (LINCOLN et al., 2002).

Vários estudiosos fizeram uma revisão de literatura sobre as definições do *empowerment* objetivando um melhor entendimento dos conceitos, na tentativa de eliminar a ambiguidade, entre eles estão Herrenkohl, Judson e Heffner (1999), D'Annunzio-Green e Macandrew (1999), Smith e Mouly (1998) e Maynard, Gilson e Mathieu (2012). Outros revisaram a literatura adotando uma perspectiva mais crítica, são eles: Collins (1999), Honold (1997), Hardy e Leiba-O'Sullivan (1998) e Claydon; Doyle (1996).

O *empowerment* foi relacionado à transferência do poder (D'ANNUNZIO-GREEN; MACANDREW, 1999; DUVALL, 1999), à ativação de um poder de autoeficácia dos funcionários (CONGER; CANUNGO, 1988), à percepção do sentimento de poder (SMITH; MOULY, 1998), à motivação intrínseca (THOMAS; VELTHOUSE, 1990), tipos de liderança (PEARCE et al., 2003), liderança carismática e o narcisismo (SOSIK; CHUN; ZHU, 2014), liderança empoderando o funcionário e a criatividade (ZHANG; BARTOL, 2010), relações de trabalho e ética (CLAYDON; DOYLE, 1996) e empoderamento psicológico (MAYNARD; GILSON; MATHIEU, 2012).

Herrenkohl, Judson e Heffner (1999) definiram o termo *empowerment* e desenvolveram uma medida do conceito baseados numa revisão da literatura. Eles afirmaram que as definições operacionais são raras e consideraram a ação dos funcionários e o suporte organizacional, refletidas nos dois conceitos expostos a seguir. Primeiro, eles pontuaram que o empoderamento do empregado (*employee empowerment)* está relacionado "aos empregados serem mais proativos e autossuficientes ao auxiliarem uma organização a alcançar os seus objetivos" (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999, p. 374). E em seguida, eles conceituaram o *empowerment* como "um conjunto de dimensões que caracterizam a interação de um ambiente com as pessoas, de modo a incentivar a tomada de iniciativa para melhorar o processo e tomar a ação" (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999, p. 375).

Eles identificaram quatro dimensões em um ambiente organizacional propenso ao desenvolvimento do *empowerment*: 1. Visão compartilhada com objetivos claros; 2. Estrutura organizacional de suporte e governança que possibilite a tomada de decisão; 3. Conhecimento e aprendizagem para desenvolvimento de habilidades, soluções de problemas e comunicação; e 4. Reconhecimento institucional que se refere à existência de um sistema de recompensas.

Os resultados demonstraram que é essencial a tomada de decisão nas atividades do trabalho, além de um sistema justo de reconhecimento e clareza dos objetivos (HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999). A tomada de decisão implica no maior uso do poder e da autonomia, e o reconhecimento se refere ao recebimento de *feedback* e às recompensas, gerando maior satisfação no trabalho – autonomia e *feedback* são dimensões de trabalho encontradas nos estudos de Hackman e Oldham (1974) sobre a satisfação no trabalho (LOPES, 2012).

Outra pesquisa tratou do poder e da delegação na percepção dos funcionários sobre a reintrodução do *empowerment* numa organização após uma experiência anterior de insucesso. D'Annunzio-Green e Macandrew (1999) também fizeram uma revisão dos conceitos e utilizaram a conceituação do *empowerment* de Neumann (1993, p. 25) como a "passagem de poder e autoridade para empregados abaixo da hierarquia" e de Shackleton (1995, p. 130) como "uma filosofia de dar mais responsabilidade e autoridade de tomada de decisão para público mais junior na organização".

Estes dois conceitos possibilitaram diferenciar 'delegação' de '*empowerment'*. Delegação "é quando um gerente decide passar um pouco do seu trabalho para outro indivíduo por uma razão específica, por exemplo, para liberar tempo, para ajudar a desenvolver o subordinado ou porque a tarefa tem baixo risco". E *empowerment* "é uma filosofia que amplia a responsabilidade associada à tarefa sem necessariamente mudá-la" (D'ANNUNZIO-GREEN; MACANDREW, 1999, p. 259 e 260). Os resultados evidenciaram que na prática a distribuição do poder e a delegação precisam de uma aceitação dos próprios funcionários porque envolve o aspecto da confiança, e também do apoio organizacional, para que exista um alinhamento entre cultura, estrutura, ambiente interno e externo.

Percebe-se que nas duas pesquisas precedentes, a prática do empoderamento necessita da contribuição individual e de um ambiente organizacional favorável. Duvall (1999, p. 204) também define o *empowerment* como um "processo de sucesso individual e organizacional, ou seja, o grau no qual a organização permite que seus membros exerçam controle individual para obtenção de um resultado pretendido". Para ele, o ambiente deve favorecer três práticas para assegurar o sucesso do indivíduo: 1. Liberdade para agir que se relaciona a uma corresponsabilidade da organização sobre os resultados, disponibilizando os recursos necessários, reparando os erros e entendendo as expectativas dos funcionários. 2. Comprometimento que se refere à aceitação da responsabilidade pelos indivíduos das consequências advindas de seu comportamento. 3 Colaboração que se relaciona ao envolvimento simultâneo dos indivíduos com o processo de seu sucesso e o dos outros. O

autor conclui que o *empowerment* é um processo sinérgico de alargamento do poder que deve ser incentivado ativamente pela organização por meio dos processos interpessoais (DUVALL, 1999).

As questões do poder e do controle foram tratadas nos estudos de Conger e Kanungo (1988). O poder foi percebido como uma construção relacional e também motivacional. A construção relacional descreve o controle e o poder percebidos que o ator individual e as subunidades organizacionais têm sobre os outros, e apresenta o poder como uma função de dependência e/ou independência dos atores. A construção motivacional se refere ao poder e ao controle utilizados como estados motivacionais e de expectativas que são intrínsecos dos indivíduos (CONGER; KANUNGO, 1988).

O poder é uma necessidade assumida pelo indivíduo e o *empowerment* é muito mais do que uma concessão de poder e de autoridade. Então, o *empowerment* foi definido como um "processo de reforço de sentimentos de autoeficácia entre os membros por meio da identificação e remoção de condições que promovam a falta de poder (*powerlessness*), tanto por práticas formais quanto por técnicas informais que forneçam informações eficazes" (CONGER; KANUNGO, 1988, p. 474). A autoeficácia é um termo psicológico que descreve a crença da pessoa em sua própria eficácia e o empoderamento promove poder e informação para que os funcionários tenham a convicção de sua eficácia. Em síntese, o *empowerment* é percebido como um produto final e um processo que combina técnicas de envolvimento dos trabalhadores (CONGER; CANUNGO, 1988; LINCOLN et al., 2002).

A percepção dos funcionários e gerentes sobre o sentimento de empoderamento foi investigada por Smith e Mouly (1998), em duas organizações. Eles se fundamentaram nas ideias de Conger e Kanungo (1988). A extensão do sentimento de poder acontece de duas formas: desenvolvimento individual relacionado ao apoio e ao *feedback,* e transferência de responsabilidade relacionada ao poder de decisão. O empoderamento foi visto como uma concessão da gestão de autoridade, poder, direito, oportunidade e/ou responsabilidade para os funcionários. Parece uma via unilateral de extensão do controle, a gestão "dá" e "retira", e o empregado "recebe". Porém, alguns funcionários enfatizaram que o empoderamento é um processo duplo, é dada a oportunidade para realizar algo por parte da empresa, e também deve haver disposição em assumir essa responsabilidade por parte do empregado.

Os resultados de Smith e Mouly (1998) demonstraram que o grau de sentimento de empoderamento pode depender da maneira como o indivíduo percebe o empoderamento. Existem três aspectos para que os indivíduos se sintam mais empoderados do que outros: o

poder de posição, as expectativas dos ganhos com a mudança e a relação com o contexto em que o empoderamento ocorre.

No poder de posição, alguns gerentes percebem o *empowerment* como perda de responsabilidade, poder, status e de controle, e agem de forma a enfraquecerem os funcionários, limitando-os e sufocando a iniciativa no trabalho. A autoridade é repassada conforme a responsabilidade da função. No entanto, outros funcionários demonstraram certa relutância e medo em assumir mais responsabilidades, pela aquisição de novas competências, pelo aumento na prestação de contas e procedimentos disciplinares intolerantes quanto aos erros que poderiam ocasionar em demissões (SMITH; MOULY, 1998).

Nas expectativas dos ganhos com a mudança, o *empowerment* pode resultar em hostilidade e culpa, e os funcionários podem sentir que os riscos são altos enquanto que os benefícios potenciais são baixos. Muita responsabilidade e estresse no cumprimento das metas e dos prazos, múltiplas exigências no desempenho e pouca remuneração salarial (SMITH; MOULY, 1998).

Em relação ao contexto em que o *empowerment* ocorre, as experiências passadas satisfatórias ou insatisfatóricas de trabalho em equipe e das condições de trabalho, entre outras; e as relações com os outros impactam no sentimento de poder. A experiência como equipe e as relações podem afetar o desempenho dos seus membros em relação ao relacionamento e à autorrealização. Se um indivíduo estiver em uma equipe com boas relações interpessoais, a tendência é ter um desempenho satisfatório, caso contrário, pode haver insucessos. Da mesma forma, ocorre na interação entre a alta administração e os funcionários. Se as expectativas e necessidades dos funcionários não forem atendidas ao longo dos anos, haverá insatisfação e descrença (SMITH; MOULY, 1998).

Pelo visto, o sentimento de poder acessa a emocionalidade do indivíduo e Thomas e Velthouse (1990) interpretaram o *empowerment* como uma resposta emocional para o trabalho. Eles conceituaram o poder como energia e definiram o *empowerment* como o "aumento da motivação intrínseca da tarefa", além de identificarem quatro processos cognitivos: sentido do impacto, competência, significação e escolha onde o indivíduo internaliza o compromisso com a tarefa (THOMAS; VELTHOUSE, 1990, p. 666).

Para Thomas e Velthouse (1990), o sentido do impacto indica o grau em que o comportamento é percebido como 'fazendo uma diferença' relacionada ao cumprimento e à finalidade da tarefa, isto é, os efeitos pretendidos em seu ambiente de tarefa. A competência refere-se ao grau no qual uma pessoa pode realizar atividades habilmente. A significação é o valor do objetivo da tarefa ou propósito, julgado em relação aos ideais ou normas próprias do

indivíduo. E a escolha é a responsabilidade causal pelas ações de uma pessoa. A partir destes pressupostos, eles elaboraram um modelo que promove a eficácia das técnicas cognitivas para modificação do comportamento do indivíduo e acrescentaram que a percepção e a crença do funcionário sobre os acontecimentos da organização são essenciais para qualquer perspectiva sobre o *empowerment* (THOMAS; VELTHOUSE, 1990). Em outras palavras, o desempenho será melhorado quando as pessoas pensarem que estão no controle, uma vez que aumenta a autoconfiança e reduz o estresse, portanto o *empowerment* torna-se um processo de reações emocionais do funcionário em relação ao controle da gestão (LINCOLN et al., 2002).

Além da emocionalidade, o poder está intimamente relacionado com o papel e atuação da liderança, uma vez que esta é quem compartilha de fato o poder com o objetivo de melhorar o desempenho dos funcionários. Zhang e Bartol (2010) investigaram a relação entre a liderança que empodera o funcionário *(empowering leadership)* e a criatividade, em uma empresa de tecnologia. A *empowering leadership* é definida como um processo de "implementação de condições que permite compartilhar o poder com um empregado por delinear a importância do seu trabalho, promovendo maior autonomia na tomada de decisão, expressando confiança nas suas capacidades e removendo obstáculos para o desempenho" (ZHANG; BARTOL, 2010, p. 109). A liderança 'empoderando' foca no desenvolvimento de competências de autogerenciamento ou de autoliderança do funcionário (PEARCE et al., 2003).

Zhang e Bartol (2010) consideram a existência de um processo de *empowerment* psicológico e um papel de identidade. Eles compactuam das ideias de Spreitzer (1995) de que o empoderamento psicológico é um estado psicológico que se manifesta em quatro cognições: significado, competência, autodeterminação e o impacto. O significado refere-se a um sentimento de que o trabalho é pessoalmente importante. A competência refere-se à autoeficácia ou a crença na própria capacidade de executar as tarefas com sucesso. A autodeterminação caracteriza-se pela percepção de liberdade de escolha de como iniciar e realizar as tarefas. O impacto indica o grau de uma percepção de um comportamento fazendo diferença nos resultados de trabalho (SPREITZER, 1995). E o papel da identidade no *empowerment* é definido como "a extensão na qual um indivíduo visualiza a si próprio como uma pessoa que quer ser empoderado em um trabalho particular" (ZHANG; BARTOL, 2010, p. 108).

Zhang e Bartol (2010) concluíram que a liderança que empodera tem a capacidade de influenciar positivamente o empoderamento psicológico do funcionário. O empoderamento psicológico impacta na motivação intrínseca e no processo criativo de envolvimento,

principalmente ao longo do tempo, quando os comportamentos da liderança que empodera o funcionário estimulam-o potencialmente para acelerar o ritmo de produção das ideias criativas. Desta forma, quando o papel de identidade dos subordinados é baixo, os líderes podem precisar dedicar algum tempo para aumentar gradualmente os comportamentos de empoderamento, de modo a incentivar os funcionários a perceberem o empoderamento como parte de suas identidades (ZHANG; BARTOL, 2010).

Em outra pesquisa que trata da tipologia da liderança, Pearce et al. (2003) também concluiu que um líder que empodera fornece um funcionário com autonomia e perspectivas para a autodeterminação, e estimula o indivíduo para decidir como realizar o seu trabalho. O processo de empoderamento potencializa no funcionário uma sensação de maior controle sobre o trabalho e um sentido reforçado de que o seu próprio comportamento pode fazer a diferença no resultado da tarefa, gerando a sensação de impacto (ZHANG; BARTOL, 2010).

Recentemente, Sosik, Chun e Zhu (2014) investigaram sobre o líder carismático e como as formas de atuação construtiva ou destrutiva influenciam no empoderamento psicológico e na identidade moral do subordinado. O carisma pode ser usado para atender as necessidades dos subordinados para uma moral coletiva, empoderamento, promoção da independência do pensamento e desenvolvimento pessoal. No entanto, quando os líderes usam o carisma para satisfazer suas necessidades egoístas de poder pessoal e engrandecimento próprio, gerenciam impressões narcísicas, exploram e manipulam os subordinados e os mantêm dependentes, sem a autonomia. Isto significa que nem todo lider carismático promove o empoderamento, a tomada de decisões, os comportamentos éticos e a autodeterminação dos subordinados. O comportamento ético se caracteriza como o cuidado com o outro, sem arrogância, egoísmo, autoindulgência e exploração. Eles concluíram que quando os líderes possuem mais personalidade narcisista construtiva do que destrutiva, o carisma tem uma forte relação positiva com o empoderamento psicológico do subordinado (SOSIK; CHUN; ZHU, 2014).

Quanto ao empoderamento psicológico, Maynard, Gilson e Mathieu (2012) realizaram uma revisão sobre o seu aporte teórico em quatro níveis de análise: individual, equipes, organizacional e relações de múltiplos níveis que tratam dos efeitos em geral do *empowerment*. Cada nível de análise foi investigado conforme cinco categorias teóricas e os resultados que envolviam o desempenho e as reações afetivas das pessoas.

As categorias teóricas propostas por Maynard, Gilson e Mathieu (2012) foram as seguintes: 1. *Empowerment* estrutural comporta as práticas ou feixes de iniciativa destinados para delegação de autoridade e de responsabilidade; 2. Características do indivíduo e das

equipes referem-se às diferenças perceptivas e à personalidade; 3. Características do desenho dos cargos contemplam o significado da tarefa, a autonomia e a interdependência, e a avaliação de como eles impactam no empoderamento psicológico; 4. Liderança relaciona-se ao papel e à atuação; 5. Suporte organizacional refere-se ao contexto ou ambiente em que os indivíduos ou as equipes executam o seu trabalho. Após a análise, eles elaboraram um modelo mediador de *empowerment* de vários níveis composto pelas categorias teóricas, pelo empoderamento psicológico como um elemento mediador e pelos resultados, e elaboraram também um sumário para futuras pesquisas. Eles concluiram que o *empowerment* não é apenas um modismo teórico e nem está fadado à extinção - ele tem raízes históricas que datam de 1940 e 1950 e o problema a resolver é sobre a distribuição de poder, como operacionalizar a condução da autoridade e da responsabilidade para os empregados (MAYNARD; GILSON; MATHIEU, 2012).

Ainda para entender os problemas de ambiguidade e precisão conceitual do termo *empowerment,* foi realizada uma revisão sobre as suas raízes e 'vozes teóricas'. Honold (1997) demarca cinco grupos de estudos sobre *empowerment:* liderança, o estado do indivíduo empoderado, o trabalho colaborativo, mudança estrutural ou processual e a perspectiva multidimensional que engloba grande parte das quatro categorias estabelecidas.

O primeiro grupo enfatiza que o líder tem o papel de criar o contexto onde possa conceder poder ao subordinado. Numa organização empoderada, os gerentes delegam mais decisões para os subordinados e os treinam para resolver os problemas e para assumir maiores responsabilidades. A delegação deve ser combinada com um trabalho de desenvolvimento da autoestima para aumentar os níveis de percepção de autocontrole aliadas às intervenções por parte da organização na criação de uma visão compartilhada, apoio evidente da alta gestão, o uso de equipes de trabalho, técnicas de *coaching* (treinamento) e *mentoring* (orientação), sistemas de reconhecimento e recompensas. Os funcionários devem escolher de forma espontânea essas ações para se disponibilizarem a assumirem maior responsabilidade, poder e autonomia.

Para o segundo grupo teórico que aborda o *empowerment* numa perspectiva individual, o estado do indivíduo empoderado está relacionado ao assumir o próprio poder. Honold (1997, p. 204) destaca as definições sobre *empowerment* de Vogt e Murrell (1990), Menon (1995) e Foster-Fishman e Keys (1995), e a conclusão das pesquisas, especificamente de Menon (1995) e de Spreitzer (1996). O *empowerment* pode ser interativo definido como um "ato de construção, desenvolvimento e aumento do poder, trabalhando com os outros" e autoempoderado quando "o indivíduo tem a capacidade de influenciar o seu próprio

comportamento" – definição de Vogt e Murrell (1990); "um estado cognitivo de controle percebido, competência percebida e internalização de objetivos" definido por Menon (1995) e "um processo de ganho de influência sobre eventos e resultados de importância para um indivíduo ou grupo" conceituado por Foster-Fishman e Keys (1995). A pesquisa de Menon (1995) sobre os efeitos do *empowerment* sobre o empregado resultou que grande autonomia e significado do trabalho conduzem para maior controle percebido e maior empoderamento. (HONOLD, 1997). Spreitzer (1996) investigou a baixa ambiguidade de papéis na organização e concluiu que os líderes em organizações com *empowerment* têm uma grande amplitude de percepção de controle que leva a uma maior autonomia para o empregado (SPREITZER, 1996).

O terceiro grupo teórico aborda o *empowerment* como trabalho colaborativo que se refere às práticas na organização que incentivem o trabalho em equipe, cooperação, participação, compartilhamento e envolvimento dos empregados.

O quarto grupo teórico identifica o *empowerment* como mudança estrutural ou processual e propõe alterações nos processos de trabalho. Os estudiosos sugerem que as práticas de gestão da qualidade (*Total Quality Management - TQM*) e os programas de compras de ações da empresa pelos empregados (*Employee Stock Ownership Programs - ESOPs*) são iniciativas da organização alinhadas com a filosofia do *empowerment.*

Na perspectiva multidimensional, o grupo considera a dimensão individual e a organizacional simultaneamente no *empowerment*. A dimensão individual requer o desenvolvimento da autoconfiança, forte ética de trabalho, pensamento crítico, competências, entre outras características pessoais. A dimensão organizacional requer um ambiente favorável que possibilite aos funcionários a participação nas decisões, tomada de iniciativas, autonomia, apoio institucional, capacitações profissionais e uma liderança orientada para o empoderamento do funcionário e o trabalho em equipe.

Por fim, Honold (1997) compactua de que o *empowerment* apresenta a multidimensionalidade, é um processo evolutivo de longo prazo e que necessita da adoção de mudanças na estrutura, sistemas de recompensas, capacitações das lideranças e dos funcionários.

Numa perspectiva mais crítica, os estudos de Hardy e Leiba-O'Sullivan (1998) foram desenvolvidos para aprofundar as questões sobre o poder associado ao *empowerment*. Eles apresentaram um modelo teórico de quatro dimensões que demonstra o caminho multifacetado de funcionamento do poder e sua relação com o *empowerment*. Esse modelo é uma coletânea de semelhanças e diferenças teóricas dos autores, é um trabalho similar ao de

Honold (1997). A primeira dimensão é composta por autores tradicionais que enfatizam que o poder é exercido usando vários recursos para influenciar o resultado de processos de tomada de decisão e o *empowerment* requer aquisição de recursos e habilidades para mobilização. Na segunda dimensão, os teóricos tradicionais se dirigem para a natureza do poder, enfocando que ele controla o acesso a esses processos e no *empowerment* faz-se necessário adquirir habilidades de ganho de abertura na tomada de decisão. A terceira dimensão é composta por autores críticos abordando que o poder é legitimado por meio de processos hegemônicos e pressupostos culturais e normativos, promovendo resistências no trabalho. O *empowerment* requer uma conscientização e deslegitimação de estratégias para criar vontade para resistir. Na quarta dimensão contempla os trabalhos de Foucault. O *empowerment* no sentido de liberdade, sendo originário do efeito do poder não é possível se estabelecer nas organizações, embora as lutas locais possam produzir uma experiência mais positiva.

As duas primeiras dimensões caracterizam que o poder é mobilizado somente diante do conflito e da oposição, enquanto que a terceira dimensão reconhece que o poder pode ser utilizado para garantir que esse conflito não surja, pela manipulação simbólica, focando aspectos, tais como trabalho em equipe, consenso, participação e autonomia. A quarta dimensão do modelo se dirige para os "limites do poder" no *empowerment* que pode evidenciar oportunidades de iniciativas para os funcionários, como também riscos de exploração organizacional (HARDY; LEIBA-O'SULLIVAN, 1998, p. 453 e 467).

Fundamentados nesse levantamento teórico, Hardy e Leiba-O'Sullivan (1998) elaboraram um modelo com as práticas tradicionais do *empowerment* comparadas com o aporte crítico relacionado com as quatro dimensões que será exibido a seguir (Veja quadro 26). Observa-se que a construção teórica das práticas na organização enfatiza a limitação da autonomia e do poder, e os teóricos críticos abordam a questão da resistência.

Quadro 26 – Práticas tradicionais do *empowerment* e críticas

Dimensões	Práticas de Empowerment	Críticas das Práticas de Empowerment
1ª	Alguns recursos são concedidos para os empregados (informação, financeiro), mas outros recursos (direito de contratar e demitir) são retidos pela gestão.	Recursos chaves (informação, educação, financeiro) são concedidos ou tomados por grupos menos poderosos.
2ª	O acesso aos processos de tomada de decisão é estendido para os empregados, mas os parâmetros são estabelecidos para definir limites na autonomia.	O acesso aos processos de tomada de decisão por grupos menos poderosos está garantido ou/e novos processos, com ampla representação, são criados.
3ª	A fundamental legitimidade dos imperativos organizacionais jamais é questionada, embora algumas mudanças nas respectivas responsabilidades da gestão e dos empregados possam ocorrer, o compromisso com os objetivos organizacionais é aumentado por meio da linguagem e da legitimação das ações.	A legitimidade do *status quo* e os objetivos societários e organizacionais são diretamente confrontados por meio da conscientização e deslegitimação de ações e linguagem.
4ª	*Empowerment* é entendido para facilitar o alcance dos objetivos organizacionais e qualquer aumento do poder do empregado não deve produzir qualquer aumento de conflito.	*Empowerment* é entendido para produzir resistências, predominando a distribuição do poder, e pode resultar em conflito como os atores subordinados ganham poder, se atores dominantes falharem na resposta.

Fonte: Adaptado de Hardy e Leiba-O'Sullivan (1998, p. 470).

As práticas tradicionais de *empowerment* contornam a questão do poder e adotam procedimentos que limitam a redistribuição de poder em iniciativa e autonomia do empregado. No entanto, o *empowerment* apresenta um conjunto de programas que pode beneficiar empregados e empregadores, independente das abordagens utilizadas (HARDY; LEIBA-O'SULLIVAN 1998).

Em conclusão, a ambiguidade do conceito de *empowerment* parece sugerir que ele foi feito para falhar. A imprecisão do conceito é uma ferramenta poderosa dos gestores para produzir dircursos particulares e de autointeresse, como se eles representassem um ponto de vista comum e de consenso. Na realidade, a exploração das sobreposições, tais como delegação, participação, emancipação, capacitação, envolvimento, liberdade e autonomia são formas de alterar o equilíbrio do poder dentro das relações sociais porque o *empowerment* é ideologicamente potente para remodelar ou re-formar a imagem real. É difícil haver um compromisso autêntico da gestão com o empoderamento, a iniciativa e a autonomia dos funcionários, de maneira que impossibilita uma definição universal e de comunicação clara.

De fato, o *empowerment* tem um prazo contestado, sendo um espaço para aumentar o controle sobre os empregados por meio do discurso do comprometimento com os resultados, enfatizando também aspectos do contexto (COLLINS, 1999).

Nas relações de trabalho, o *empowerment* é voluntário para o uso das capacidades do funcionário, mas não é opcional. O funcionário não pode recusar a demanda de

empoderamento porque é uma questão de ganho de confiança. Além disto, o *empowerment* pode exibir um antagonismo nas relações de trabalho por questões éticas. A invalidação das responsabilidades já repassadas aos funcionários e a redução da mão-de-obra são exemplos de abuso de poder gerencial pela percepção de perda do poder que evidencia um distanciamento entre a retórica e a realidade. O empoderamento ainda envolve a coerção e o consentimento, a disciplina e a autonomia, aspectos simultaneamente caracterizados como uma 'mão de ferro encoberta por uma luva' (CLAYDON; DOYLE 1996).

Outro problema no tratamento do *empowerment* é a escassez de pesquisa empírica sobre o seu efeito e significado. As práticas de *empowerment* podem apresentar efeitos negativos sem um ambiente receptivo para as iniciativas (CUNNINGHAM; HYMAN, 1999). Além disto, as pesquisas que existem são transformadas em conselhos para o sucesso da organização (D'ANNUNZIO-GREEN; MACANDREW, 1999). Em 2010, Lopes (2012) realizou uma busca sobre o número de publicações na base Emerald com o termo *empowerment* nas palavras-chave. Ela encontrou 760 artigos na década de 1990 e 390 na década de 2000 e concluiu que parece haver uma absorção do *empowerment* pelo tema da liderança (LOPES, 2012).

Em uma busca na base Ebesco em junho de 2014, algumas publicações foram encontradas entre 2013 e 2014, tratando do *empowerment* em uma empresa com práticas espirituais (CHOUDHURY; GIRI, 2013); *empowerment*, atitudes dos empregados e desempenho (FERNANDEZ; MOLDOGAZIEV, 2013), empoderamento psicológico (MALIK et al., 2013); liderança ressonante e local de trabalho com incivilidade e Burnout (LASCHINGER et al., 2014) e liderança carismática (SOSIK; CHUN; ZHU, 2014), Observa-se que os temas são variados associados às discussões contemporâneas confirmando os dados expostos na revisão de Maynard, Gilson e Mathieu (2012) sobre as relações de múltiplos níveis do *empowerment.*

Os estudos e pesquisas elencadas no item do *empowerment* estão associados em menor ou maior grau com a abordagem motivacional e a abordagem relacional do poder. A autonomia é pouco mencionada explicitamente nas pesquisas, tratada como sinônimo de poder, mas é intrínseca ao *empowerment.* A autonomia surge no cenário organizacional como uma capacidade do funcionário de mover-se para uma posição mais equitativa dentro da organização, ou quem sabe uma promessa de apropriação do poder, uma vez que o *empowerment* é também um espaço que dar 'voz' as pessoas, apesar das limitações, existem certos ganhos em autonomia (HONOLD, 1997; SPREITZER, 1996).

Por último, o empoderamento estimula comportamentos autônomos que dão base à pró-atividade que será apresentada no próximo item.

2.3.2.8 Autonomia e pró-atividade

Outra vertente de pesquisa investiga o comportamento pró-ativo, a autonomia e a personalidade. Essencialmente, a proatividade concentra-se na tomada de iniciativa individual e na ação orientada para o futuro visando a mudança para melhorar a situação atual ou a si próprio.

O comportamento pró-ativo se sustenta em duas dimensões essenciais na relação com o ambiente: a implementação da ideia pró-ativa e a resolução de problemas pró-ativo. A implementação da ideia pró-ativa requer que um indivíduo assuma o comando de uma ideia para melhorar o local de trabalho por meio da expressão da ideia para os outros ou por autoimplementação da ideia. Um indivíduo com autonomia pode implementar as suas próprias ideias sem comunicar aos outros, e isto pode representar parte de um processo de inovação. A resolução de problema pró-ativo refere-se à iniciativa, respostas orientadas para o futuro que previnam a recorrência de um problema, abordando a causa ou a sua resolução por um caminho incomum e fora do padrão (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006, p. 639).

As duas dimensões compõem a personalidade pró-ativa. O comportamento pró-ativo é incomum no ambiente organizacional porque depende do contexto, e o ‘assumir o comando’ e a ‘iniciativa pessoal’ são resultados comportamentais e não são variáveis de diferenças individuais.

Parker, Williams e Turner (2006) propõem um modelo de comportamento pró-ativo no trabalho, em que as diferenças do indivíduo e as variáveis do ambiente de trabalho afetam os estados motivacionais, cognitivos e pró-ativos, no qual se dirigem para o comportamento pró-ativo. Os estados cognitivos motivacionais contemplam a autoeficácia, a flexibilidade no papel de orientação, definindo outros objetivos e responsabilidades, as mudanças de orientação, quando surgirem os erros e as consequências desfavoráveis, e as avaliações de controle sobre o desempenho.

A autonomia no trabalho é identificada como um importante determinante de resultado pró-ativo que inclui a iniciativa pessoal. Ela tem um efeito sobre o comportamento pró-ativo por meio dos estados cognitivo-motivacionais e promove o afeto positivo que se estabelece pelos níveis de confiança depositados no funcionário. Além de existir uma relação entre

autonomia e autoeficácia, porque o indivíduo adota estratégias eficientes para resolução de problemas (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006).

As intervenções de empoderamento facilitam os comportamentos pró-ativos, pois acessam a autonomia no trabalho e medeiam as relações entre o comportamento do supervisor e o comportamento do empregado. O suporte da liderança encoraja os empregados a se envolverem na definição de auto-objetivos, autorreforço, autoexpectativa, auto-observação e autoavaliação (MARTIN; LIAO; CAMPBELL, 2013). "O efeito do suporte da liderança no comportamento pró-ativo é totalmente mediado pela autonomia" (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006, p. 643 e 647).

Em suma, a autonomia no trabalho, a confiança e a personalidade pró-ativa são fatores que contribuem para a emergência dos comportamentos pró-ativos individuais e grupais fundamentados nas competências.

2.3.2.9 Autonomia como patrimônio da competência

O tema da competência apresenta uma instância de estudo individual e outra organizacional. A instância individual foi tratada inicialmente pela Psicologia, na abordagem dos testes de inteligência (MCCLELLAND, 1973), em pesquisas sobre competências gerenciais que resultaram em qualidades pessoais específicas para assumir o cargo (BOYATZIS, 1982) e na identificação de traços que definiram um desempenho superior (SPENCER; SPENCER, 1993). Posteriormente, o conceito de competências foi associado à ideia de agregação de valor que ultrapassa os requisitos do cargo (LE BOTERF, 1995, 2007; DUTRA, 2004; FLEURY; FLEURY, 2001; ZARIFIAN, 2001, 2003, 2011). A instância organizacional abordou sobre as competências centrais (*core competences*) da empresa caracterizadas como estratégicas, únicas e distintas que possibilitam vantagem competitiva intrínseca em relação aos concorrentes (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Primeiramente, as pesquisas se voltaram para averiguar se os testes de inteligência geral poderiam medir diversas competências com todas as variáveis controladas. McClelland (1973) observou que nem todas as competências mostraram correlações positivas significativas, mas que as competências de uma forma geral poderiam ser mensuradas por outras formas. Baseado nos estudos, a competência foi conceituada por McClelland (1973) como um ou mais comportamentos que podiam ser observados, mensurados e desenvolvidos no repertório das pessoas por meio de modelos, sistema de recompensa e treinamento. Nessa

perspectiva de pensamento, Boyatzis (1982, p. 21) definiu uma competência de trabalho como "uma característica subjacente de uma pessoa que pode ser um motivo, traço, habilidade, aspecto de seu papel social ou autoimagem, que é causalmente relacionada para a realização de medidas eficazes, ou melhor, desempenho no trabalho". E Spencer e Spencer (1993) conceituaram competências como qualidades pessoais específicas que apresentam uma relação causal com um desempenho efetivamente superior.

O que McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993) apresentam em comum é a visão da competência direcionada para o cargo, nos processos de escolha de indivíduos para as organizações. A competência está associada à qualificação necessária para ocupar um cargo por meio de classificações e certificações de conhecimentos e experiências dos indivíduos.

A partir dos anos 90, emerge o conceito de competência associado não apenas à qualificação, mas ao contexto, o que o indivíduo produz ou realiza no trabalho. A corrente francesa contemplada por Green (2000), Le Boterf (2007) e Zarifian (1999a, 2001) aborda a competência individual no âmbito profissional, as mutações e instrumentalizações incorporadas no trabalho como modelos de saberes e dispositivos de gerenciamento na organização. Os fundamentos da competência são sustentados por três pilares chamados de CHA, significando conhecimentos, habilidades e atitudes. O conhecimento é o que se aprende nas escolas, nas universidades, nos livros, no trabalho, na vida. O indivíduo possui conhecimento, mas não necessariamente coloca-o em prática. A habilidade é o que se pratica, é a aquisição de experiência e o domínio sobre algo. E a atitude são as características pessoais que possibilitam o indivíduo praticar ou não praticar o que conhece e sabe.

Nessa concepção teórica, uma competência individual é uma descrição de hábitos de trabalho mensuráveis e habilidades pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho. As competências individuais estão associadas às habilidades de desempenho que inserem liderança, trabalho em equipe, comunicação, inteligência e personalidade (GREEN, 2000).

A competência exige a administração da situação profissional para uma forte empregabilidade. Ela necessita de uma 'instrumentalização em saberes e capacidades' em prol da realização de algo ou das atividades. No entanto, não se reduz a isso, uma vez que "pode ser um recurso incorporado pelos saberes e habilidades, e um recurso objetivado pelas máquinas, documentos, bancos de dados" (LE BOTERF, 2007, p. 48 e 49). Esses recursos precisam ser mobilizados pelo indivíduo.

Aliás, as dimensões das competências são pautadas em quatro aspectos, incluindo o CHA. O conhecimento referindo-se ao saber selecionar algo; a habilidade relacionada com o

desenvolvimento da técnica; a atitude indica o exercitar da autonomia; e a ação eficaz implica em obter resultado e êxito. Essas dimensões apresentam os condicionantes que envolvem a pessoa, sua história de vida e interações sociais; a formação educacional referente ao acesso e à qualidade do ensino; e a experiência profissional caracterizada pela oportunidade e espaço de realização (LE BOTERF, 1995, 2007).

O destaque da competência além das qualificações pessoais é também compactuado por teóricos brasileiros como Fleury e Fleury (2001) e Dutra (2002, 2004). Fleury e Fleury (2001) abordam que a competência é um saber responsável e reconhecido que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Dutra (2002) define a competência como recursos que a pessoa 'entrega' para a organização. O termo 'entrega' significa aquilo que a pessoa pode e deseja dar à organização, tais como seus valores, seus conhecimentos, suas habilidades e atitudes que contribuem para o crescimento da mesma (DUTRA, 2002).

A associação da competência com autonomia é bastante discutida por Zarifian (1999a, 1999b, 2001). "A competência expressa uma autonomia de ação do indivíduo em uma equipe de trabalho, em uma rede de trabalho, entre outras situações que se engaja subjetiva e voluntariamente, por meio das suas iniciativas para a melhoria do valor produzido" (ZARIFIAN, 2001, p. 96). Esse engajamento emerge devido à reatividade às demandas dos clientes, sensibilidade às novas necessidades, melhoria do serviço prestado, entre outros. A competência na prática se evidencia na capacidade de decidir, empiricamente, em situação concreta e imediata entre uma atividade ou outra, como por exemplo, aumentar o fluxo de vendas ou melhorar a qualidade de serviço.

Essencialmente, a competência é a capacidade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos, culturais e socioafetivos que envolve iniciativa, responsabilidade e autonomia. A iniciativa é uma ação que modifica algo que existe, inicia algo novo, cria. Tomar iniciativa significa que o indivíduo não é um 'robô aplicativo', ele é possuidor de capacidades de imaginação e de invenção que lhe possibilita abordar o singular e o imprevisto, porque é dotado de liberdade para iniciar algo novo, mesmo que seja de forma modesta (ZARIFIAN, 1999a, 2001).

A competência também é resultado de um assumir de responsabilidades, pois o indivíduo aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela. Sem dúvida, a competência é advinda de uma delegação a partir do momento em que uma determinada estrutura hierárquica confia uma reponsabilidade a um indivíduo. A decisão passa a pertencer ao indivíduo. Esse procedimento é estimulante e automobilizador porque exige um

envolvimento pessoal do indivíduo enquanto sujeito de suas ações e isso “é essencial e necessário” (ZARIFIAN, 2001, p. 66).

A autonomia e a descentralização das tomadas de decisões requerem do indivíduo a responsabilidade pela avaliação da situação, pela iniciativa que pode exigir e pelos efeitos que porventura podem decorrer dessa situação. O assumir a responsabilidade é resultado de um processo interior do indivíduo, porque a autonomia pode lhe ser outorgada, mas ele pode não apresentar competência suficiente para utilizá-la.

O que se estabelece como a lógica da competência é compreender o que existe de inovador na ação do indivíduo quanto a sua atividade profissional. É indiscutível que a autonomia está centrada no posicionamento econômico, uma vez que a mobilização de competências no trabalho acarreta valor econômico para a empresa e valor social para o trabalhador. Para o reconhecimento da competência do assalariado é necessário conceder-lhe poder e autonomia. A “autonomia de um lado; oferta de serviço, do outro, são os dois polos que permitem articular mobilização de competências e produção de valor para clientes-usuários de maneira que rompe com a produção taylorista” (ZARIFIAN, 2001, p. 97).

Dentro da lógica da competência se manifesta a autonomia, a tomada de responsabilidade e a comunicação como bases da competência social. A autonomia e o assumir responsabilidade estão amplamente interligadas, uma vez que as competências profissionais e as atitudes sociais em interação exprimem as novas opções de organização do trabalho. Essas atitudes sociais podem ser aprendidas e desenvolvidas em situações profissionais que a requerem. É por isso que a construção da autonomia e da responsabilidade requerem aprendizagens que geram comprometimento na vida social e pessoal, e com certeza influencia no funcionamento das organizações. Tornar-se autônomo é tornar-se responsável. A empresa, a gerência e os colegas de trabalho têm o papel de acompanhar esse desenvolvimento e criar condições favoráveis que permitam a um indivíduo tornar-se autônomo, ajudando na sua trajetória, caso ele tenha dificuldades (ZARIFIAN, 2001).

A formalização dos novos conhecimentos necessita que o campo da comunicação induza efeitos de reciprocidade. Para aprender o indivíduo precisa se inserir ativamente nas relações e no repertório de soluções de enriquecimento do conhecimento compartilhado (EVERAERE, 2000). Comunicar vai além da transmissão de informações, é um processo relacional, é entender o outro e compartilhar referências, motivos e objetivos parcialmente comuns. Uma construção social se estabelece quando as pessoas tiverem aprendido a compreeender as opiniões, as preocupações, as obrigações umas das outras, identificando os problemas comuns que elas tenham interesse em conjunto de tratá-los (ZARIFIAN, 2001).

É perfeitamente possível que as competências profissionais integrem os procedimentos de autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação para que as empresas facilitem esse processo por meio da liderança. A reunião e a mobilização de competências profissionais por si mesmas possibilitam criar novos campos de atuação de desenvolvimento do valor do indivíduo devido à demanda de novas necessidades, à oferta de novos produtos ou serviços, entre outros.

A autonomia como patrimônio de um modelo de competência implica em superar vários desafios. Zarifian (2003) destaca seis desafios, em que a autonomia se apresenta como um ideal de competência para a ação. O primeiro é o 'desafio da reapropriação do trabalho', significa a "volta do trabalho para o trabalhador", ou seja, que o "trabalho seja reabsorvido pelo indivíduo que o realiza". A reapropriação permite ao indivíduo objetivar, analisar, racionalizar, determinar e modificar a execução do seu trabalho independente de comandos. O indivíduo torna-se 'sujeito' do seu trabalho e 'ator' (ZARIFIAN, 2003, p. 16 a 18).

O segundo é o 'desafio da organização do trabalho' que possibilita a expressão da autonomia pela iniciativa. A autonomia requer e solicita a mobilização da competência, o indivíduo além de definir suas próprias regras de ação, precisa agir por si mesmo, resolver a situação por si mesmo pela iniciativa. A iniciativa significa a competência em si mesma em ação, o engajamento do indivíduo em relação a um amplo conjunto de efeitos que sua iniciativa singular provoca. A autonomia implica em o indivíduo assumir responsabilidades que ele pode não está preparado e nem acostumado à ação por meio da iniciativa, porque a prática da competência tende a uma vigilância continuada sobre a própria eficácia (EVERAERE, 2000).

O terceiro é o 'desafio das finalidades em relação ao serviço'. O serviço é entendido pela transformação de realização nas condições de atividade e na disposição de ação do indivíduo para um destinatário no papel de cliente. As microiniciativas do assalariado no 'serviço' estão sujeitas a uma forte contenção do tempo pelo fluxo intenso de produção, sendo fundamentadas pelas tarefas, porém é o serviço que ocasiona a tomada de iniciativa pelo indivíduo que tem como base a autonomia. O desafio é que a tomada de iniciativa do assalariado torne-se o poder central de sucesso dos princípios econômicos como uma redefinição das condições de produtividade e das condições de trabalho (ZARIFIAN, 2003).

O quarto é o 'desafio do julgamento da competência' enfoca a validade da iniciativa e da apreciação alheias. A autonomia permite estabelecer critérios de julgamento, onde o indivíduo toma a iniciativa que julga correta e que também deverá ser a certa. O julgamento tem uma relação direta com a contigência do dado e o contexto em que a ação está engajada, e

uma relação com a apreciação dos outros que avalia os resultados da iniciativa tomada. A análise da situação pode não ser correta, se o indivíduo estiver sobrecarregado de tarefas e estressado como acontece na produção de massa e, portanto, a sua tomada de iniciativa pode não ser válida pelo julgamento do outro, especificamente da hierarquia e pelos resultados de produtividade (ZARIFIAN, 2003).

O quinto é o 'desafio de uma recomposição das pertinências sociais'. Existem duas pertinências, a de classe e a de profissão. A competência traz um novo significado para as profissões que redefine novas pertinências e identidades considerando as qualificações, o salário, o volume de emprego e as modalidades de hierarquização que lhe são vinculadas. A qualificação do indivíduo dá um novo sentido ao seu trabalho e geralmente possibilita ascensão de classe, de profissão e de condições de trabalho pelo uso da autonomia.

O sexto e último é o 'desafio da comunicação bem-sucedida', significa uma compreensão recíproca e um objetivo em comum que orienta os indivíduos para uma ação em conjunto. A ação coletiva requer ajustar opiniões, linguagens, pertinências não homogêneas. O desafio é conviver com a grande heterogeneidade da comunicação, respeitando outros conhecimentos, qualificações, profissões e pontos de vista divergentes, apreciando-os como enriquecedores e estimulantes (ZARIFIAN, 2003). Nesse desafio, a trajetória individualista da autonomia direciona-se para a coletiva, onde considera o direito do outro na construção das relações.

Concluindo, a autonomia é uma condição essencial e inevitável do desenvolvimento da competência profissional. Ela provoca na empresa uma nova definição das relações de poder, dos campos legítimos de ação e da maneira de definir as regras de trabalho. Além de possibilitar novas formas de engajamento do sujeito em relação a si mesmo (ZARIFIAN, 2003). Quando se considera o indivíduo como a principal riqueza da organização, o reconhecimento e a valorização da autonomia é um convite para o uso da sua dimensão de ator estratégico e identitário (JOYEAU; RETOUR, 1999).

A iniciativa é o complemento da autonomia, é o exercício de uma potência de agir em prol da inventividade e da criatividade. A capacidade da iniciativa ocupa uma posição central por construir respostas de ação pertinentes às situações inéditas de trabalho diante dos espaços de incertezas (LE BOTERF, 2013). Porém, uma das constatações é que a iniciativa precisa de recursos internos pessoais do indivíduo adquiridos e desenvolvidos pelas experiências de vida pessoal e profissional. Isto remonta ao conceito de autonomia como condição de uma pessoa em determinar as suas próprias leis (LALANDE, 2006). Determinar a lei significa decidir, ao decidir se prontifica para a ação. Sem dúvida, a autonomia e a iniciativa são interdependentes.

Em contrapartida, admite-se que a autonomia é tanto um refletir autônomo quanto um fazer autônomo. Filosoficamente, a autonomia é ‘condição’, não é somente consciência do indivíduo e como tal se constrói no aspecto de liberdade do poder em raciocinar, conceber, imaginar, decidir, e do poder de fazer ou capacidade de executar. Para ser identificada como autonomia, precisa apresentar os dois aspectos o pensar e o fazer autônomo (ZATTI, 2007). Então, por essa linha de pensamento, a autonomia comporta a iniciativa e não ao contrário como afirma Zarifian (2001, 2003, 2011), porque para agir precisa de potência e de uma decisão interna antecedente.

Percebe-se também que competência e autonomia estão interligadas claramente, pois a capacidade ou o saber condiciona a habilitação ou o poder da autonomia, principalmente nas promessas de flexibilidade organizacional. A competência é a “iniciativa sob a condição de autonomia, é determinar um começo em uma área de indeterminação” (ZARIFIAN, 2003, p. 87). Disso, pode-se abstrair uma conclusão interessante que as concessões de uma capacidade e de uma legitimidade de decisão constituem a autonomia porque se apoiam na *expertise*, atitudes e conhecimentos que determinam os comportamentos de competência (EVERAERE, 2000). Diante disto, é possível afirmar que a autonomia perpassa o ‘ser competente’ (capacidade de agir, combinação apropriada de recursos) e o ‘ter competência’ (ter os recursos para poder agir), pois envolve sempre o domínio da ação (LE BOTERF, 2013).

Finalmente, os movimentos teóricos e as abordagens possibilitaram identificar as concepções sobre a autonomia. Iniciando pela rejeição, em seguida o reconhecimento, a nova rejeição, o ressurgimento e novo reconhecimento, e por último a valorização do construto. Observa-se uma evolução dos conceitos da autonomia para a ação estratégica, a complexidade, pró-atividade e competências.

Exibe-se o quadro 27 com o resumo geral sobre a visão de autonomia contemplando os movimentos organizacionais e as abordagens com seus aportes teóricos mais significativos.

Quadro 27 – Resumo geral sobre a visão de autonomia nos movimentos organizacionais

Movimento de Racionalização do Trabalho (1900 a 1930): a rejeição da autonomia	
Autores	**Visão sobre Autonomia**
Taylor (1903)	Um sinal de desobediência e de comportamentos contraprodutivos.
Fayol (1919)	Um risco, um perigo, uma pertubação para o sistema de produção.
Weber (1924)	A autonomia é suprimida pelo sistema burocrático.
Movimento de Relações Humanas (1930 a 1950): reconhecimento da autonomia	
Georges Elton Mayo (1924)	Autonomia como fonte de motivação.
Abraham Maslow (1954)	Autonomia como necessidade de autorrealização.
Chris Argyris (1957)	Autonomia como capacidade de aprendizagem.
Douglas McGregor (1960)	Autonomia como participação na tomada de decisão.
David McClelland (1961)	Autonomia como necessidade essencial do indivíduo.
Frederick Herzberg (1959)	Enriquecimento de tarefas.
Abordagem Desenho dos Cargos (1955 -): instrumentalização da autonomia	
Turner e Lawrence (1965)	Atributo da tarefa requerida.
Hackman e Lawler (1971)	Dimensões da satisfação no trabalho.
Hackman e Oldham (1974)	Dimensões da satisfação no trabalho.
Gulowsen (1972)	Dimensão que deve ser medida por graus hierarquicamente.
DeCotiis e Koys (1980)	Dimensão que influencia no clima organizacional.
Kiggundu (1981)	Associada à interdependência da tarefa.
Breaugh (1985)	Grau de controle sobre método, programação e critério do trabalho.
Jackson et al. (1993)	Liberdade de controle da programação, do tempo de trabalho, dos métodos e dos procedimentos utilizados.
Morgeson e Humphrey (2006)	Liberdade na programação de trabalho, tomada de decisão e métodos.
Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009)	Componente da orientação empreendedora.
Rao e Venugopal (2009)	Elemento que promove qualidade de vida.
Mazmanian, Orlikowski e Yates (2013)	Capacidade dinâmica promulgada por trabalhadores em prática.
Movimento dos Sistemas (1950 a 1965): nova rejeição da autonomia	
Talcott Parsons (1960)	As decisões e as escolhas são influenciadas pelas normas sociais.
Abordagem Sociotécnica (1960 -): ressurgimento da autonomia	
Trist e Bamforth (1951)	Autonomia responsável: as funções de liderança e de supervisão pertencem ao grupo que autorregula-se para completar as tarefas.
Emery (1959)	Potencial de auto-organização, autoideal e aprendizagem dos grupos.
Dill (1958)	Processo decisório.
Pugh et al. (1968)	Autonomia e o grau de centralização da organização.
Inkson, Pugh e Hickson (1970)	Autonomia e a concentração de autoridade.
Brock (2003)	Descentralização do trabalho.
Spector (1986)	Gestão participativa e controle sobre o trabalho.
Evans e Fischer (1992)	Participação e percepção subjetiva de controle do trabalhador.
Manz e Sims (1980)	Autogerenciamento
Knights e Willmott (2002)	Associada à tecnologia torna-se um controle da liderança.
Neck e Houghton (2006)	Autoliderança.
Deci e Ryan (2004, 2008)	Autodeterminação.
Abordagem Sociológica (1970 -): autonomia como ação estratégica	
Crozier e Friedberg (1977)	Ação estratégica do indivíduo limitada e contingencial.
Sainsaulieu (1977)	Associada à construção da identidade do individuo no trabalho.
Reynaud (1988)	Força em constante negociação com o controle.
Courpasson (2000b)	Ação restrita, porém relacionada à resistência.

Movimento Contingencial (1965 a 1980): autonomia complexa	
Autores	**Visão sobre Autonomia**
Woodward (1957)	Resultado das mudanças tecnológicas e da complexidade da estrutura.
Burns e Stalker (1961)	Componente das empresas orgânicas, extensiva ao comprometimento.
Lawrence e Lorsch (1967)	Dispositivo de integração da empresa em face às incertezas do mercado.
Pugh, Hickson e Hinings (1969)	A autonomia é limitada pelos diversos tipos de burocracia.
Mintzberg (2011)	Reservada a uma elite de profissionais para atendimento ao cliente.
Child (1972)	A tomada de decisão é decorrente das escolhas estratégicas gerenciais.
Pfeffer e Salancik (1978)	Decisão de estratégia gerencial com graus de restrições.
Johnson, Melin e Whittington (2003)	Microação e microprática estratégica dos processos complexos.
***Empowerment* (1990 -):** o aparente poder da autonomia	
Conger e Canungo (1988)	Ativação do poder de autoeficácia dos funcionários.
Thomas e Velthouse (1990)	Motivação intrínseca da tarefa.
Claydon e Doyle (1996)	Ganho de confiança nas relações de trabalho e ética.
Honold (1997)	A multidimensionalidade do *empowerment*.
Hardy e Leiba-O'Sullivan (1998)	Poder multifacetado.
Smith e Mouly (1998)	Percepção do sentimento de poder.
D'Annunzio-Green e Macandrew (1999)	Transferência do poder.
Herrenkohl, Judson e Heffner (1999)	Revisão do conceito sobre empoderamento.
Pearce et al. (2003)	Liderança empoderando o funcionário.
Zhang e Bartol (2010)	Liderança empoderando o funcionário e a criatividade.
Maynard, Gilson e Mathieu (2012)	Empoderamento psicológico.
Sosik, Chun e Zhu (2014)	Liderança carismática, o empoderamento psicológico e a identidade moral do subordinado.
Autonomia e pró-atividade	
Parker, Williams e Turner (2006)	A autonomia é um importante determinante de resultado pró-ativo.
Autonomia como patrimônio da competência	
Zarifian (1999a, 1999b, 2003)	A autonomia como ideal de competência.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Os movimentos expostos marcaram a construção teórica da autonomia, deixando em evidência as questões centrais relacionadas ao desenho dos cargos, poder, tomada de decisão, empoderamento e estratégia. Houve um esforço em abarcar as perspectivas sobre a noção de autonomia para compreensão do fenômeno. Constata-se que a instrumentalidade está presente no corpo teórico dos estudos organizacionais e que as discussões sobre o empoderamento tentaram delimitar o conceito de autonomia como algo simples.

No entanto, observa-se que a autonomia e o empoderamento estão sobrepostos. Apesar do conceito de autonomia ser delimitado em função da tarefa, a autonomia empiricamente ultrapassa o desenho dos cargos, pois é uma vivência que nasce espontaneamente no indivíduo, um autoempoderamento natural concedido pela própria vivência profissional. A concessão da autonomia pela organização é um exercício de aproveitamento da oportunidade do que surge na prática cotidiana como óbvio. As restrições da autonomia parecem ser uma

tentativa de controle do que não se tem controle, porque a resistência ou as zonas de incertezas estarão presentes em maior ou menor grau.

A existência de uma pluralidade de abordagens que tratam do tema da autonomia origina um universo de reflexões analíticas, porém por enquanto se observa uma tendência na repetição das mesmas construções seminais sobre o fenômeno. Como forma de ampliar o conhecimento sobre autonomia será explanada no próximo item a abordagem crítica em contraponto com a abordagem instrumental.

2.3.3 Abordagem crítica – a autonomia no trabalho em debate

Em resposta a abordagem instrumental, a maioria dos teóricos internacionais (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011; CASTORIADIS, 2007; CHATZIS, 1999; DEJOURS, 2006, 2007; ENRIQUEZ, 2006; KOVÁCS, 2006; EVERAERE, 1999a; 1999b; 2008; PAGÈS et al., 2008; PERRENOUD, 2000; TERSSAC, 1999, 2012; VELTZ, 1999) critica a forma como a autonomia é percebida e tratada; e alguns autores nacionais (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PRESTES MOTTA, 1981; RAMOS, 1989; ROSENFIELD, 2011; SERVA, 1997a; SERVA, 1997b) discutem a autonomia relacionada às estruturas organizacionais.

Inicia-se argumentando sobre algumas questões cruciais que envolvem o tema: a autonomia como ‘filha’ da autogestão, autonomia e hierarquia, autonomia e tecnologia, autonomia e independência, autonomia e competência, autonomia e estresse, e autonomia um campo de liberdade muito relativa.

Uma leitura preponderante nos debates é que a autonomia é ‘filha’ da autogestão. O termo (*autogestion*) surgiu em 1960 na França, significando a experiência de ruptura da Iugoslávia de Tito com o estalinismo. A autogestão está associada às questões políticas como uma alternativa possível em relação à uma organização centralizada, autoritária e burocrática. O discurso de ‘práticas de autonomia’ é referente à reforma iugoslaviana que postulava veemente uma larga autonomia das empresas e das coletividades locais (EVERAERE, 1999a).

A experiência de autogestão foi caracterizada pela concessão da gestão das unidades econômicas aos trabalhadores. Nas empresas autogeridas, os trabalhadores poderiam utilizar os meios de produção e absorver os ganhos, mas não eram proprietários. A gestão da empresa era assegurada por um conjunto de trabalhadores eleitos, ou um conselho com diretor nomeado por um período limitado. Os trabalhadores podiam decidir, organizar e planejar por conta própria, o volume de aprovisionamento e o preço dos produtos, além de decidirem sobre

o uso do capital, materiais, bens intermediários à produção, contratação e demissão de pessoal. Portanto, a autogestão tem uma dimensão política-econômica-social compartilhada com a noção de autonomia na essência, onde as decisões são inteiras e globais e mais descentralizadas (EVERAERE, 1999a).

Em termos organizacionais, a autonomia no trabalho é menos ambiciosa. Ela se traduz por iniciativas ao nível do posto de trabalho, com controle local da qualidade, suporte e participação em etapas de melhoria dos processos ou sequência de trabalho. Existe certa liberdade na autonomia para gerir ou encontrar alternativas entre as obrigações e as restrições, porém falta-lhe uma dimensão coletiva de planos de produção, preço de produtos e projetos de investimentos. Então, a autonomia se localiza nas microdecisões dos indivíduos (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) em contato com os problemas específicos que se manifestam no ambiente de trabalho.

No entanto, a autonomia se liberta relativamente das questões globais da gestão da empresa e é adotada como uma novidade tangível nos discursos das NFOT. As práticas admissionais da autonomia pela organização se situam na ampliação das tarefas, no enriquecimento do trabalho, no desenvolvimento das competências individuais e coletivas, adquirindo mais valor, apesar de estarem cercadas das prerrogativas habituais conservadas pelas organizações. A autonomia será sempre ‘filha’ e ‘cria’ da autogestão, porque suas bases veteranas sustentadas nos fatores de coesão coletiva e identidade profissional ameaçam o poder convencional das organizações (EVERAERE, 1999a).

A autonomia não é um paraíso como as organizações propagam nas NFOT. A autonomia foi usada para reconciliar o sistema tecnológico com o social e gerou uma tensão constante entre a autoridade e a hierarquia, testemunhada nos estudos do *empowerment* e nas tentativas de padronizar o comportamento humano por meio de técnicas cognitivas. As contradições e os conflitos que surgem das negociações nas relações de poder podem ser tanto positivas, na emergência da criatividade, quanto negativas afetando a vivência real da autonomia. A sobrecarga de trabalho, a exigência das competências, o estresse e os abusos de poder denunciam os riscos da crença de que a autonomia é sempre um bom negócio tanto para a empresa quanto para o funcionário (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011).

Na ação individualizada existem vários elementos a serem administrados simultaneamente, entre eles estão a descentralização, a tomada de decisão e a hierarquia. A individualização usada como obstáculo para uma mobilização coletiva pode atingir a produtividade da empresa. A autonomia imposta como sinônimo de descentralização, tomada de decisão participativa e maior responsabilidade dos indivíduos parece aumentar a eficência

e o lucro organizacionais, mas também pode bloqueiar a criatividade e a improvisão pertencentes a uma autonomia ‘real’. A imposição revestida de autonomia outorgada gera a submissão do indivíduo ao controle, evocando um individualismo-fragilizado, pelos sentimentos de insegurança e estresse, de autoexploração e de autoservidão revelados pela vivência de intensidade de tarefas no trabalho (KOVÁCS, 2006). Desta forma, a autonomia acessa um comportamento de conformidade e de aparência, a ação do indivíduo parece autônoma e recheada de iniciativas, mas no fundo é uma forma de ser aceito perante as exigências organizacionais (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011).

Além disto, a hierarquia é percebida como uma antítese da autonomia que a mantém castrada. Uma autonomia prescrita, autorizada pelas normas é vista como um contrasenso quando não envolve riscos de vida individuais e coletivos, sendo avaliada como um processo de manter o controle. Historicamente, a hierarquia é aliada da centralização do poder, então qualquer margem de negociação ou imposição pelos trabalhos realizados são percebidos como margens de manipulação dentro de um jogo complexo de regras explícitas ou tácitas. Pensar que a autonomia e o controle são faces de um mesmo conjunto como aborda Reynaud (1988) não parece ser uma explicação suficiente, porque as relações funcionais se baseiam em relações hierárquicas, desde o movimento de racionalização do trabalho até as abordagens pós-burocráticas (VELTZ, 1999).

No mundo organizacional, a autonomia se apresenta como um dispositivo hierarquizado. O discurso da concessão da autonomia exibe como argumento a especialização e a competência do funcionário, portanto, quanto maior a qualificação funcional, maior grau de autonomia. Existe uma prescrição concreta e visível de que a não qualificação implica em pouca autonomia ou em um grau extremamente restrito de autonomia que levanta as questões de precariedade nas condições de trabalho e marginalidade dos trabalhadores (PAUGAM, 2000), tendo como consequência a concorrência e o individualismo. Não se está optando por um determinismo (PARSONS, 1960) fatídico, mas que a simples valorização da autonomia é insuficiente para lidar com uma robusta margem de manipulação física e simbólica, ou *soft* (COURPASSON, 2000a) no ambiente organizacional.

Aliás, o cruzamento entre hierarquia e autonomia impacta diretamente nos sistemas de controle. O sistema de informação tecnológica é uma persiana essencial da gestão que sustenta a elaboração de um modelo de autonomia. O patrimônio informacional agrupa atores e comandantes como participantes de um sistema de produção que permite a autonomia no ambiente de trabalho, sem provocar danos à configuração organizacional.

O sistema de informação possibilita à coordenação dos resultados organizacionais liberando parcialmente os comandantes, sem perda do controle dos processos produtivos. A promoção da autonomia se alinha com as obrigações locais e os objetivos organizacionais, acessando uma sensação de coerência com os princípios de valorização da capacidade humana. É neste preciso ponto que os arranjos tecnológicos propõem a flexibilidade e a diversidade no ambiente de trabalho, e precisam garantir a unidade dentro de uma infinidade de microdecisões individuais e coletivas que são tomadas cotidianamente. Essa garantia de unidade necessita da imposição das regras pelo sistema de informação para evitar reações contrárias e abertura dos espaços para a rebeldia e o descumprimento de metas e objetivos organizacionais (EVERAERE, 1999a).

O indivíduo compreende e se dispõe a colaborar sem resistências diante dos princípios estritos e normativos tecnológicos, dentro e fora dos limites físicos da organização. A tecnologia descortina caminhos para a flexibilidade de horários, acordos salarias, local de trabalho considerado mais propício às necessidades pessoais, execução de tarefas simples e complexas, que muitas vezes aprisionam os indivíduos com baixos salários e intensidade do ritmo de trabalho (EVERAERE, 1999a,1999b). É evidente que a tecnologia assegura que o próprio indivíduo se autoadministre, se autoimponha as regras, se automonitore (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011), se autogerencie (LOPDRUP-HJORTH et al., 2011), sem a presença efetiva do controle hierárquico para prescrever as tarefas (KNIGHTS; WILLMOTT, 2002; WILLMOTT, 1993). O autocontrole caracteriza-se pelo acréscimo de trabalho e um sistema diabólico de dominação autoadministrado, originando a intensificação do trabalho, as condições precárias, o silêncio e o medo imposto pelas rescisões de contrato (DEJOURS, 2007).

Essa integração entre tecnologia, hierarquia e autonomia traz para a discussão a relação entre a dependência e a independência. A autonomia gera a independência e simultaneamente a dependência nas ações, uma vez que o indivíduo usa suas próprias regras e como proprietário de suas ações pode fazer o outro dependente e tornar-se dependente do outro, principalmente quando as informações e os conhecimentos são elementos fundamentais da execução das tarefas e de um fazer coletivo (SENNETT, 2012).

A flexibilidade e o corrrer riscos supervalorizaram a independência e tornou a dependência um motivo de vergonha que corrói a confiança e o compromisso mútuo. Em algum momento ou em algum lugar ou situação, o indivíduo com comportamento independente e autossuficiente precisará do outro para estabelecer a ligação social e poder realizar algum empreendimento coletivo. A supervalorização da independência é uma defesa

do sistema rígido hierárquico burocrático para evitar uma ação coletiva dos indivíduos. Convencionou-se que o independente é forte e de sucesso, e o dependente é fraco e ligado ao fracasso. A independência e a autonomia na organização sem estabelecer os laços de confiança, responsabilidade e compromisso mútuo ativam um sentimento de vulnerabilidade e abandono (SENNETT, 2012).

A flexibilidade e a concentração de poder sem uma centralização localizada trazem consequências desastrosas para os indivíduos no trabalho. Os diversos controles tecnológicos dispersam o foco de atenção, o poder não se centraliza numa pessoa ou num órgão, ele está pulverizado pelo sistema sem uma forma clara, visível, tudo é fluído e flexível demais, a obediência é abstrata, e ao invés de gerar a desconfiança em relação a um alvo, gera a falta de confiança por não se saber o que é o alvo, portanto se estabelece a vulnerabilidade do indivíduo. A solução mais conveniente é regastar os laços da confiança e da dependência que surgem informalmente entre as fendas da burocracia, porque o discurso de maior autonomia e liberdade é na prática uma situação enganosa e um controle invisível (SENNETT, 2012). Nessa situação, a independência torna o indivíduo solitário e individualista sem forças para uma ação que vise o bem coletivo.

Quando a independência não é uma faceta de um jogo do poder organizacional, ela auxilia a autonomia no rompimento dos obstáculos para criação de espaços. A autonomia é constituída pela dependência e a independência dos indivíduos e pode ser um ato de resistência caracterizado por uma apropriação e afirmação do eu em confronto com a ordem da racionalidade instrumental. As zonas de inventividade e de liberdade são transgressões necessárias para que as múltiplas manifestações de autonomia rompam com o previsível. A autonomia é apreendida como a "capacidade de um sujeito individual ou coletivo de determinar livremente as regras de ação, as quais ele se submete de fixar no interior de seu espaço de ação, as modalidades precisas de suas atividades, sem que algo exterior, como a organização formal, lhe imponha suas normas" (CHATZIS, 1999, p. 29). Essa visão da autonomia sustenta a criação de espaços próprios e a mudança do plano de ação organizacional, canalizando as forças individuais e coletivas para o desenvolvimento das condições de participação. Portanto, a autonomia 'real' tem a capacidade de despolarizar as relações unilaterais de poder.

Em contrapartida, a autonomia pode ser usada como um manancial de eficácia organizacional, atuando diretamente sobre o desenvolvimento, medidas e reconhecimento das formas de funcionamento das competências individuais e coletivas. A competência é uma interseção singular, complexa e frágil entre o indivíduo e a situação de trabalho (EVERAERE,

2000). Testemunha-se na noção de competência um problema paradoxal, ao mesmo tempo em que se incentiva a trabalhar conjuntamente, cooperar e pesquisar uma eficácia coletiva, também se solicita uma diferenciação individual. O progresso individual repousa sobre atitudes diferenciadas, concorrência e antagonismo que está em oposição às competências coletivas que visam o bem coletivo como uma ruptura às estratégias organizacionais (EVERAERE, 1999a).

As práticas em relação às competências traduzem-se por um movimento de desqualificação dos comportamentos de um indivíduo em detrimento do outro para justificar diferenças de remuneração, além de um achatamento dos níveis hierárquicos e o argumento enganoso de que a comunicação e a inovação devem ser encorajadas por processos de aprendizagem. A mobilização de competências e da autonomia é um dispositivo de uma burocracia da aprendizagem (ADLER, 1993). A gestão da carreira por mérito mobiliza um conjunto de competências e qualificações direcionadas para várias responsabilidades e autonomias que não atendem às reivindicações das classificações salariais necessárias e justas para o trabalhador. A autonomia torna-se um critério forte e um jogo decisivo nas relações ditas profissionais com o auxílio dos fundamentos da competência, tais como iniciativa, responsabilidade, evento e individualidade. A iniciativa aprecia "à liberdade do exercício de um poder de agir", ser responsável é responder pelas ações diante de um evento ou situação, o evento introduz uma nova apreciação do tempo de resposta às situações e a individualidade é um potencial poderoso de ser autônomo (ZARIFIAN, 2009, p. 161 a 179).

As exigências organizacionais impostas sustentadas em prol do desenvolvimento das competências transformam a autonomia em uma fonte de estresse. A angústia, aflição e a ansiedade pelo exercício concreto da autonomia levam o indivíduo para as perturbações físicas, cognitivas e psicológicas decorrentes da demanda da responsabilidade, da intensidade do trabalho e do sentimento de urgência em concluir a tarefa, principalmente pelos sistemas de controle tecnológicos (KLEIN; LONG, 2013). Desta forma, a imposição da autonomia é um fator de contraprodução organizacional (EVERAERE, 2008). É indiscutível que a privação da autonomia também gera o sofrimento psíquico (ROUSSEAU; AUBÉ; MORIN, 2006) porque fere a identidade do indivíduo. O reconhecimento como sujeito psíquico elimina a despersonalização e afasta a fantasia da dominação que impede o indivíduo de se posicionar como ser humano e social. A liberdade caminha com a igualdade e a fraternidade que é a construção de si na semelhança, na presença do outro e no convívio com o outro (ENRIQUEZ, 2006). A autonomia requer que as necessidades individuais sejam reconhecidas

socialmente, bem como a igualdade legal e as contribuições sociais como formas de promoção da autoconfiança, do autorrespeito e da autoestima (ROSENFIELD, 2011).

Contudo, a autonomia no trabalho tornou-se um campo de liberdade muito relativa. A autonomia é de caráter polissêmico e ambíguo, sendo envolvida pela divisão do trabalho, liderança, condições de trabalho, qualificação e competências requeridas, aprendizagem, relações de poder, tomada de decisão, regulação de controle, independência, entre outras questões para fins estratégicos que restrigem a amplitude de sua ação. A burocracia, as racionalizações instrumentais e flexíveis, a imposição das regras, a marginalização dos trabalhadores, a polivalência, tudo isto chama a atenção para a reflexão sobre a existência de qual tipo de autonomia está presente nas organizações e se a autonomia é verdadeira ou falsa (TERSSAC, 1999, 2012).

A autonomia é requerida, outorgada por graus de liberdade concedidos aos indivíduos no posto de trabalho. A classificação dos postos de trabalho conforme o nível de autonomia se estabelece da seguinte forma: na escala hierárquica inferior não existe possibilidade de influência do operário sobre as normas. No nível médio existem margens de jogos, em que a concessão de autonomia está relacionada ao cumprimento das normas e ao bom desempenho. No nível elevado, existem os cargos em que as normas impostas desaparecem em favor das normas decididas pelo grupo de trabalho (DUBOIS et al., 1976). Também a autonomia na divisão do trabalho pode ser: nula, quando o trabalho é comandado por máquinas; reativa em função da situação; adaptiva, quando o indivíduo faz a escolha mediante sua interpretação; e ativa quando o operário, diante de um problema, faz o diagnóstico e intervém apoiando-se no processo de produção (ROUVERY; TRIPIER, 1973).

Diante dessa análise em relação ao posto de trabalho e à divisão de trabalho, o comportamento humano é percebido como uma atividade sobre prescrição de normas. O comportamento dentro da qualidade do emprego consiste “na atividade humana sobre prescrições operacionais formais e impostas” (RAMOS, 1989, p. 144), ocasionando uma conformidade do indivíduo em relação aos costumes e às ordens. Nesse cenário, não existe espaços para autonomia, já que o comportamento humano organizacional se situa na racionalidade instrumental para fins econômicos (RAMOS, 1989), uma vez que as organizações são mecanismos reprodutores de um sistema social favorável para uns poucos indivíduos e desfavoráveis para outros (PRESTES MOTTA, 1981) e são revestidas de novas formas burocráticas (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

As políticas contraditórias da organização têm como princípio aliar forças restritivas e coercitivas a grandes vantagens oferecidas aos funcionários. Pode-se citar como exemplo, a

força de trabalho visando a produtividade e, em troca, estabelece-se uma política de participação nos lucros e nos benefícios (PAGÈS et al., 2008). A autonomia estaria mediada pelos privilégios oferecidos, apresentando-se reprimida, controlada, limitada ou mesmo organizada na gestão da carreira e nas questões salariais. O modelo hierárquico dá lugar ao modelo da auto-organização e do autocontrole que implica na aprendizagem de novas regras, onde o indivíduo em busca do sucesso precisa ser flexível, eficiente e competitivo no gerenciamento da sua carreira (TERSSAC, 2012).

A capacidade de aprendizagem é em função da conformidade com as regras que obriga o indivíduo a concordar com os regulamentos. Por outro ângulo, a autonomia é também uma produção de regras devido a uma inconformidade. Os indivíduos e os grupos inventam outras regras que surgem informalmente para escapar das normas oficiais, mas as regras podem tornar-se formais como resultantes de uma aprendizagem social. A produção de regras serve para ordenar a ação e as interações humanas, estabelecendo critérios, discernimento e julgamento de valor. O indivíduo faz suas escolhas em meio às múltiplas alternativas que emergem do meio social. Neste sentido, a noção de autonomia e a noção de critério permitem que o ator no seu espaço de ação faça suas escolhas dentro de um meio de dependência, já que ele vive em interações com os outros (TERSSAC, 2012). Então, a autonomia não é um estado estável, mas uma dinâmica que se constrói no tempo por meio das diversas qualificações (MIHAYLOVA, 1999), e um problema constante de equilíbrio de forças entre empregadores e trabalhadores sobre a organização do trabalho, como um exercício diário (PERRENOUD, 2000).

Em outra interpretação, a autonomia é também uma reação contra os mecanismos e as decisões heterônimas. Reconhece-se que o trabalhador não é um ator passivo, diante dos obstáculos, ele utiliza suas estratégias de ação (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014), portanto a autonomia é inalienável e é característica da ação humana (CROZIER, 1963), carregada de liberdade de expressão e possíveis ambivalências no processo da autenticidade (SERVA, 1997a; SERVA, 1997b).

Provavelmente seja por isso que a organização transforma-se em um *continuum* que varia da racionalidade instrumental para a substantiva. Embora a racionalidade instrumental repouse sobre a eficiência, a racionalidade substantiva se caracteriza como "um atributo natural do ser humano que reside na psique" (SERVA, 1997a, p. 19) e pode conduzir os indivíduos em busca da autorrealização e da autonomia. Apesar de existir um processo de divisão do trabalho, a autonomia é um assumir livremente uma atividade e "ter viva voz no debate que leva à distribuição das tarefas", pois a organização também possui sua natureza

substantiva. “A autonomia se complementa com a autorrealização e a divisão do trabalho com a satisfação” (SERVA, 1997a, p. 28 e 29).

Por fim, o indivíduo mantém sua autonomia independente das situações no trabalho. A autonomia é uma propriedade de todo ser vivente que constrói seu próprio quadro de existência e de sentido. Ser autônomo é ser capaz de reconhecer o poder criador em si, questionando-se, criticando as leis, refletindo, deliberando e reorganizando constantemente os conteúdos em função das necessidades e das ideias (CASTORIADIS, 2007). A autonomia é um processo de auto-organização e autocriação (VARELA, 1989) que implica na capacidade da reciprocidade, do compartilhar e do agir em comunhão como ideal de partilha (TERSSAC, 2012).

2.4 Construção analítica: NFOT, liderança e autonomia

Este item trata da construção analítica entre as NFOT, liderança e autonomia de acordo com o referencial teórico explicitado.

A liderança e a autonomia nas NFOT são consideradas como um processo contínuo que permite o uso do poder, da autoridade, da responsabilidade, da tomada de decisão, da centralização para a descentralização, partindo do líder como centro relacional para a autonomia dos liderados, em graus de intensidade diferenciados na prática.

O aporte teórico possibilitou o mapeamento inicial do tema das NFOT, em seguida da liderança e por último da autonomia, objetivando a identificação das características principais para que fossem construídos os eixos temáticos que fundamentaram as categorias de análises em convergência com as questões norteadoras e os objetivos da pesquisa.

As NFOT apresentam cinco características principais: autonomia no trabalho, dimensões cognitivas do trabalho, qualidade, rotação de tarefas e trabalho em equipe. Estas categorias indicam que um trabalho é de alta *performance* como preconizam os teóricos Lorenz e Valeyre (2003 e 2004), Paoli e Merllié (2001) e Valeyre et al. (2009).

Nas NFOT, a autonomia no trabalho significa o grau de controle que um trabalhador tem sobre a organização do seu trabalho. Ela é identificada como a capacidade de escolher, influenciar e/ou alterar os métodos de trabalho, estabelecer a velocidade ou o ritmo de trabalho e a ordem das tarefas. A autonomia é percebida como uma construção multidimensional baseada nas três facetas (método, programação e critério de trabalho) propostas por Breaugh (1985) e no controle proposto por Jackson et al. (1993).

As dimensões cognitivas do trabalho são caracterizadas pela possibilidade de aprender coisas novas, resolver problemas e executar atividades complexas. A aprendizagem se refere à aquisição de novas competências, habilidades e experiências que podem gerar modificações no comportamento. A resolução de problemas se refere à capacidade de resolver imprevistos no posto de trabalho, isto é, ser hábil em identificar e solucionar os problemas que surgem no decorrer das atividades. A execução de tarefas complexas significa a possibilidade de pensar, criar e inovar, reduzindo a monotonia e a repetição como a proposta de enriquecimento dos cargos de Herzberg (2003).

A qualidade é identificada como a capacidade de avaliar o próprio desempenho no trabalho, seguindo as normas de qualidade estabelecidas pela organização para produzir resultados satisfatórios conforme aborda Lorenz e Valeyre (2003 e 2004).

A rotação das tarefas é um processo de rodízio de funções que permite a execução de atividades diferentes no trabalho como uma forma de variedade das tarefas que requer diversificadas habilidades e talentos do funcionário como foi proposta por Hackman e Lawler (1971) e Hackman e Oldham (1974).

E o trabalho em equipe é a capacidade de dividir as tarefas entre os membros, assumindo a responsabilidade pelo planejamento da produção, fornecimento de informações, definição de horários e alcance dos resultados como expõe Parker (1995).

Para melhor entendimento da construção teórica das NFOT, apresenta-se o quadro 28 com as características principais, os indicadores e os autores representativos.

Quadro 28 – Características principais das NFOT

Nº	Características principais	Indicadores	Autores
1	Autonomia no trabalho	Escolha dos métodos de trabalho, da velocidade ou ritmo de trabalho e da ordem das tarefas.	Lorenz e Valeyre (2003 e 2004); Paoli e Merllié (2001); Valeyre et al. (2009).
2	Dimensões cognitivas do trabalho	Aprendizagem de novas coisas. Atividades de resolução de problemas. Complexidade das tarefas.	
3	Qualidade	Autoavaliação do trabalho. Normas de qualidade.	
4	Rotação de tarefas	Rodízio de funções.	
5	Trabalho em equipe	Controle da equipe sobre a divisão das tarefas.	

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Esses entendimentos sobre as NFOT se relacionam a primeira seção do referencial teórico que foi denominada ‘A organização e o trabalho: novas formas ou velhas formas de gestão?’, especificamente o item intitulado ‘As NFOT e a relação com a autonomia’. Este

item foi associado à terceira seção nomeada ‘Autonomia: origem, história e evolução conceitual’, particularmente a subseção ‘A visão sobre a autonomia nos estudos organizacionais’.

Ressalta-se também que as concepções sobre o controle do trabalho, o surgimento das NFOs e das NFOT, e o dilema entre autonomia e heteronomia abordadas na primeira seção do referencial teórico fundamentaram as seguintes questões norteadoras: como se apresenta a convergência e/ou divergência entre liderança, estrutura organizacional e autonomia dos liderados empiricamente? Esta questão surgiu da reflexão sobre os dois posicionamentos teóricos sobre as NFOT e a flexibilidade. As NFOT são um processo revolucionário, evolucionário ou híbrido? Será que em duas empresas de TI consideradas como ambientes flexíveis existem de fato, práticas de liderança que apresentem espaços para a autonomia? As estruturas das duas empresas de TI convergem ou divergem entre si tanto para a flexibilidade quanto para a burocracia ou para um hibridismo?

A outra questão norteadora foi: quais fatores contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento da autonomia dos liderados nas NFOT em empresas de TI? Esta questão surgiu de reflexões sobre os diversos controles no trabalho e a dinâmica entre autonomia e controle que podem apontar para os aspectos facilitadores e os aspectos limitadores ou inibidores das práticas de autonomia, envolvendo a estrutura, a liderança e o próprio liderado.

Essas duas questões norteadoras pretendem averiguar a remodelagem da burocracia e os diversos controles sobre a organização do trabalho (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a; DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PALMEIRA; TENÓRIO, 2002; PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007; TENÓRIO, 2002).

O tema da liderança exibe quatro características principais: distribuição do poder, relações entre o líder e o liderado, construção da relação e empoderamento do liderado.

A distribuição do poder envolve a descentralização que permite atingir os níveis da base hierárquica e a tomada de decisão compartilhada que possibilita considerar as opiniões, as ideias e as sugestões dos liderados. A relação entre o líder e o liderado desencadeia o processo de influência mútua e a promoção do bem-estar, uma vez que as negociações e as mediações vislumbram atender as necessidades de ambos por meio da flexibilidade organizacional. A construção da relação se estabelece pela confiança e pelo compartilhamento de responsabilidades. E o empoderamento do liderado evoca a capacidade de autocontrole, autogerenciamento, autoliderança, autodeterminação e autoeficácia. Veja quadro 29.

Quadro 29 – Características principais da liderança

Nº	Características principais	Indicadores	Autores
1	Distribuição do poder	Descentralização. Tomada de decisão compartilhada.	Gronn (2000, 2006, 2008); Ross, Rix e Gold (2005). Spillane et al., in press; Spillane e Sherer (2004); Spillane, Halverson e Diamond (2001, 2004).
2	Relações entre o líder e o liderado	Influência mútua. Promoção do bem-estar.	Parent-Thirion et al. (2007); Spillane e Sherer (2004); Uhl-Bien (2006).
3	Construção da relação	Confiança. Compartilhamento de responsabilidades.	Cohen, Ledford e Spreitzer (1996); Dachler (1988, 1992); Hosking (1988, 1999, 2000, 2002, 2004, 2005, 2006, 2010).
4	Empoderamento do liderado	Autocontrole. Autogerenciamento. Autoliderança. Autodeterminação. Autoeficácia.	Deci e Ryan (2004, 2008); D'Intino et al. (2007); Houghton, Dawley e Diliello (2012); Kalaluhi (2013); Lopdrup-Hjorth et al. (2011); Mahembe, Engelbrecht e De Kock (2013); Neck e Houghton (2006); Norris (2008); Smith e Mouly (1998).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Essas bases teóricas sobre o tema da liderança se vinculam a segunda seção do referencial intitulada ‘Liderança: abordagens contemporâneas’ aliada à terceira seção ‘Autonomia: origem, história e evolução conceitual’ que contempla a subseção intitulada ‘A visão sobre a autonomia nos estudos organizacionais’, especificamente o movimento de relações humanas, a abordagem sociotécnica composta pelo autogerenciamento e a autoliderança, e por último o *empowerment*.

Portanto, os vínculos teóricos da liderança com a autonomia fundamentaram as seguintes questões norteadoras: como os líderes e os liderados conduzem suas relações em processos de desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI? Esta questão surgiu da reflexão sobre os impasses que podem ocorrer com a distribuição do poder, sobre o sentimento de perda de posição do líder, sobre o sentimento de empoderamento do liderado ao receber as responsabilidades e os projetos dos clientes, e sobre a condução dos conflitos, das ambiguidades e das incertezas.

A outra questão norteadora da liderança foi: como se processa a dinâmica da relação entre o líder e o liderado em práticas de autonomia no trabalho em empresas de TI? Esta questão norteadora partiu dos estudos sobre a liderança relacional e a liderança como processo de construção social. A dinâmica pode revelar a construção da relação, o que está visível e expresso, e o que está oculto, submerso e não dito, o que pode ou não pode ser relevado, os jogos de poder, dicotomias entre a prática e a teoria, entre outros.

Essas duas questões do corpo teórico da liderança objetivam averiguar o uso do poder e a construção da relação para a autonomia (GRONN, 2008; HOSKING, 2006; ROSS; RIX; GOLD, 2005; SPILLANE; SHERER, 2004; UHL-BIEN, 2006).

O tema da autonomia revela dezoito características teóricas principais: 1.A autoridade está relacionada à tomada de decisão. 2. O bem-estar refere-se ao controle da intensidade do trabalho e do estresse. 3. A competência envolve a autoeficácia ou a crença do funcionário na própria capacidade de executar as tarefas com sucesso, o grau no qual uma pessoa pode realizar atividades habilmente e a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) no trabalho. 4. A comunicação indica a liberdade de expressar a opinião. 5. O controle sobre o trabalho como um elemento da autonomia está associado à percepção ou crença do funcionário sobre sua capacidade de controlar a si próprio, as condições físicas e os recursos tecnológicos. 6. A criatividade se caracteriza pela mobilização de recursos individuais e coletivos para reinterpretação de situações de trabalho em um processo de autocriação, estímulo às ideias empreendedoras e alternativas potenciais que construam ações estratégicas. 7. O critério de trabalho envolve a possibilidade de escolha, alteração e definição de critérios e objetivos. 8. A flexibilidade funcional representa o requerimento no trabalho de diversificadas habilidades do funcionário. 9. A independência se refere à oportunidade de pensar, agir e fazer o trabalho sem interferências de outros. 10. A iniciativa indica a capacidade para julgar e resolver problemas no trabalho decorrentes de imprevistos. 11. A inovação significa o surgimento de qualquer ideia que seja nova para a organização, originária de processos de melhoria contínua, aprendizagem e cooperação dos funcionários. 12. A liberdade relaciona-se a capacidade de escolha na dimensão pessoal referente às atividades do trabalho. 13. A liderança envolve a autonomia outorgada, concedida ao funcionário por meio da delegação das atividades e das responsabilidades. 14. O método de trabalho como uma faceta da autonomia indica o julgamento e a escolha sobre os procedimentos de trabalho. 15. A programação de trabalho também como uma faceta indica a possibilidade de planejamento da sequência e do ritmo de execução das atividades. 16. A responsabilidade associa-se ao assumir a decisão e às consequências advindas dela, e também aos resultados. 17. A tomada de decisão refere-se à participação individual e da equipe na resolução dos problemas, e nos diversos assuntos do trabalho. 18. O trabalho em equipe indica a influência na escolha dos membros e dos líderes, e decisão na divisão do trabalho.

O quadro 30 exibe as características principais da autonomia, indicadores e autores conforme o levantamento teórico.

Quadro 30 – Características principais da autonomia

Nº	Características principais	Indicadores	Autores
1	Autoridade	Decisão exercida por uma determinada posição, pessoa ou organização.	Brock (2003); Iliopoulou e White (2010).
2	Bem-estar	Baixa exigência e demanda com alta autonomia.	Parent-Thirion et al. (2007).
3	Competência	Autoeficácia ou a crença do funcionário na própria capacidade de executar as tarefas com sucesso. Grau no qual uma pessoa pode realizar atividades habilmente. Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.	Spreitzer (1995); Thomas e Velthouse (1990); Zarifian (2001, 2003, 2011).
4	Comunicação	Expressão da opinião.	Hackman e Lawler (1971); Hackman e Oldham (1974).
5	Controle sobre o trabalho	Percepção ou crença do funcionário sobre o controle de si próprio e sobre o trabalho. Controlar as condições físicas do ambiente de trabalho. Controlar os recursos tecnológicos.	Breaugh (1985); Evans e Fischer (1992); Jackson et al. (1993); Malik (2012); Paoli e Merllié (2001); Parent-Thirion et al. (2007); Pierce, O'driscoll e Coghlan (2004); Spector (1986); Turner e Lawrence; (1965); Vallerand e Ratelle (2004).
6	Criatividade	Reinterpretação de situações de trabalho. Autocriação. Ideias empreendedoras. Alternativas potenciais. Construção de ações estratégicas.	Castoriadis (2007); Crozier; Friedberg (1977); D'Intino et al. (2007); Lumpkin, Cogliser e Schneider (2009); Varela (1989); Zarifian (2001, 2003, 2011).
7	Critério do trabalho	Modificar ou escolher os critérios usados para avaliar o desempenho. Definir os objetivos do trabalho.	Breaugh (1985); Jackson et al. (1993); Paoli e Merllié (2001); Sadler-Smith, El-Kot e Leat (2003); Sekhar (2011).
8	Flexibilidade funcional	As tarefas requerem diferentes habilidades.	Parent-Thirion et al. (2007).
9	Independência	A oportunidade para pensar e agir independentemente. Fazer o trabalho independente dos outros.	Hackman e Lawler (1971); Hackman e Oldham (1974); Lloyd (2008).
10	Iniciativa	Julgar e resolver problemas. Ter ação.	Hackman e Oldham (1975); Zarifian (2001, 2003, 2011); Coelho e Augusto (2008).
11	Inovação	Qualquer ideia que é nova para a organização. Melhoria contínua. Processos de aprendizagem. Cooperação.	Burns e Stalker (1961); Dunford et al. (2007); El Andoulsi (2010, 2012); Mintzberg (2011); Palmer, Benveniste e Dunford (2007); Parker, Williams e Turner (2006); Shane Venkataraman e MacMillan (1995).
12	Liberdade	Realizar o trabalho da forma que preferir. Possibilidades de escolha das férias. Definir quando realizar atividades pessoais. Liberdade de ação e de influência.	Dill (1958); Turner e Lawrence (1965); Hackman e Lawler (1971); Hackman e Oldham (1974); Paoli e Merllié (2001); Sadler-Smith, El-Kot e Leat (2003); Morgeson e Humphrey (2006).

Quadro 30 – Características principais da autonomia – continuação

Nº	Características principais	Indicadores	Autores
13	Liderança	Delegação. Autonomia outorgada.	Alexandre-Bailly (2001, 2002, 2011); D'Annunzio-Green e Macandrew (1999); Neck e Houghton (2006); Rosenfield (2004, 2011).
14	Método do trabalho	Julgamento ou escolha individual sobre os procedimentos (métodos) utilizados em seus trabalhos. Ordem das tarefas. Escolha dos equipamentos / ferramentas. Definir o escopo do trabalho.	Sims, Szilagyi e keller (1976); Breaugh (1985); Jackson et al. (1993); Paoli e Merllié (2001); Sadler-Smith, El-Kot e Leat (2003); Morgeson e Humphrey (2006); Parent-Thirion et al. (2007); Sekhar (2011).
15	Programação de trabalho	Escolha do sequenciamento e regulação do tempo, da velocidade e do ritmo das atividades do trabalho. Parada ou intervalos quando desejado.	Sims, Szilagyi e keller (1976); Breaugh (1985); Jackson et al. (1993); Paoli e Merllié (2001); Morgeson e Humphrey (2006); Lloyd (2008); Parent-Thirion et al. (2007); Sekhar (2011).
16	Responsabilidade	Experiência de responsabilidade do indivíduo sobre os resultados do próprio trabalho. Assumir a responsabilidade pela decisão, pela produção, custo de erros, perdas ou dano em equipamentos.	Hackman e Oldham (1974); Kiggundu (1981); Jackson et al. (1993); Zarifian (2001, 2003, 2011).
17	Tomada de decisão	Participação do indivíduo e da equipe na tomada de decisão, expondo suas opiniões, ideias e sugestões.	Hackman e Lawler (1971); Hackman e Oldham (1974); Morgeson e Humphrey (2006); Parent-Thirion et al. (2007); Lloyd (2008); Sekhar (2011).
18	Trabalho em Equipe	Influência sobre a escolha dos parceiros de trabalho e seleção dos líderes da equipe. A equipe decide a divisão de tarefas.	Manz; Sims (1987); Parent-Thirion et al. (2007); Parker (1995); Stewart e Manz (1995); Wageman (2001).

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Esse arcabouço teórico sobre autonomia se relaciona a terceira seção do referencial intitulada 'Autonomia: origem, história e evolução conceitual', combinada com a primeira seção sobre as NFOT e com a quarta seção sobre a abordagem crítica da autonomia. Ele fundamentou a seguinte questão norteadora: como os líderes e os liderados experienciam o desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?

Esta questão norteadora surgiu primeiramente da reflexão sobre os trabalhos de Hackman e Oldham (1974, 1975, 1976, 1980) que apresentam o termo 'experiência' quando abordam as dimensões nucleares do trabalho que originam os três estados psicológicos críticos. A experiência de significado no trabalho é referente ao grau em que os funcionários experienciam o trabalho como elemento significativo, valioso e recompensador. A experiência de responsabilidade pelos resultados do trabalho está relacionada ao grau em que os funcionários se sentem pessoalmente responsáveis pelos resultados do trabalho que

realizam. E o conhecimento sobre os resultados do trabalho indica o grau em que o funcionário conhece e compreende efetivamente o seu desempenho no trabalho (HACKMAN; OLDHAM, 1975). Essas referências da autonomia encontram-se exibidas na figura 3.

Posteriormente, no aporte teórico da liderança como processo de construção social, Hosking (1999, 2006) faz também referências às vivências e aos significados. Para ela, as ações apresentam significados e fazem sentido quando os participantes vivenciam e experimentam uma mesma realidade, envolvendo diálogos, negociações e renegociações constantes independentes do alcance de consensos, e criando novas realidades e relações de poder (HOSKING, 1999, 2006).

Tomando como base esses pressupostos teóricos, observou-se que as características principais das NFOT, da liderança e da autonomia que foram delineadas, geravam eixos temáticos de análise. A noção de tema está ligada a uma afirmação a respeito de determinado assunto (MINAYO, 1998). Os eixos foram definidos conforme os indicadores de cada característica principal, baseados nos autores representativos elencados nos quadros anteriores. Segue abaixo o quadro 31 com a identificação dos eixos temáticos das NFOT, da liderança e da autonomia, considerando o aporte teórico explicitado para a compreensão dos temas.

Quadro 31 – Identificação dos eixos temáticos das NFOT, da liderança e da autonomia

Tema	Características principais	Indicadores	Eixos temáticos
NFOT	Autonomia no trabalho	Escolha dos métodos de trabalho, da velocidade ou ritmo de trabalho e da ordem das tarefas.	**Autonomia** **Tomada de decisão**
	Dimensões cognitivas do trabalho	Aprendizagem de novas coisas. Atividades de resolução de problemas. Complexidade das tarefas.	**Ensino-aprendizagem e Orientação** **Criatividade** **Inovação**
	Qualidade	Autoavaliação do trabalho. Normas de qualidade.	**Avaliação** **Disciplina** **Controle**
	Rotação de tarefas	Rodízio de funções.	**Ensino-aprendizagem e Orientação**
	Trabalho em equipe	Controle da equipe sobre a divisão das tarefas.	**Poder** **Participação em equipe**
Liderança	Distribuição do poder	Descentralização. Tomada de decisão compartilhada.	**Poder** **Tomada de decisão** **Participação em equipe**
	Relações entre o líder e o liderado	Influência mútua. Promoção do bem-estar.	**Influência** **Respeito** **Relações interpessoais**
	Construção da relação	Confiança. Compartilhamento de responsabilidades.	**Confiança** **Responsabilidade**
	Empoderamento do liderado	Autocontrole. Autogerenciamento. Autoliderança. Autodeterminação. Autoeficácia.	**Poder** **Autonomia** **Liderança** **Controle**
Autonomia	Autoridade	Decisão exercida por uma determinada posição, pessoa ou organização.	**Autoridade** **Tomada de decisão** **Hierarquia**
	Bem-estar	Baixa exigência e demanda com alta autonomia.	**Regulação no trabalho**
	Competência	Autoeficácia ou a crença do funcionário na própria capacidade de executar as tarefas com sucesso. Grau no qual uma pessoa pode realizar atividades habilmente. Conhecimentos, Habilidades e Atitudes.	**Competência** **Ensino-aprendizagem e Orientação**
	Comunicação	Expressão da opinião.	**Comunicação**
	Controle sobre o trabalho	Percepção ou crença do funcionário sobre o controle de si próprio e sobre o trabalho. Controlar as condições físicas do ambiente de trabalho e os recursos tecnológicos.	**Controle** **Poder**
	Criatividade	Reinterpretação de situações de trabalho. Autocriação. Ideias empreendedoras. Alternativas potenciais. Construção de ações estratégicas.	**Criatividade**

Quadro 31 – Identificação dos eixos temáticos das NFOT, da liderança e da autonomia – continuação

Tema	Características principais	Indicadores	Eixos temáticos
Autonomia	Critério do trabalho	Modificar ou escolher os critérios usados para avaliar o desempenho. Definir os objetivos do trabalho.	**Autonomia** **Tomada de decisão**
	Flexibilidade funcional	As tarefas requerem diferentes habilidades.	**Ensino-aprendizagem e Orientação**
	Independência	A oportunidade para pensar e agir independentemente. Fazer o trabalho independente dos outros.	**Autonomia**
	Iniciativa	Julgar e resolver problemas. Ter ação.	**Iniciativa**
	Inovação	Qualquer ideia que é nova para a organização. Melhoria contínua. Processos de aprendizagem. Cooperação.	**Inovação** **Ensino-aprendizagem e Orientação** **Relações interpessoais**
	Liberdade	Realizar o trabalho da forma que preferir. Possibilidades de escolha das férias. Definir quando realizar atividades pessoais. Liberdade de ação e de influência.	**Autonomia** **Influência** **Iniciativa** **Poder** **Democracia**
	Liderança	Delegação. Autonomia outorgada.	**Delegação** **Autonomia**
	Método do trabalho	Julgamento ou escolha individual sobre os procedimentos (métodos) utilizados em seus trabalhos. Ordem das tarefas. Escolha dos equipamentos / ferramentas. Definir o escopo do trabalho.	**Autonomia** **Tomada de decisão** **Coordenação das atividades**
	Programação de trabalho	Escolha do sequenciamento e regulação do tempo, da velocidade e do ritmo das atividades do trabalho. Parada ou intervalos quando desejado.	**Autonomia** **Tomada de decisão** **Coordenação das atividades**
	Responsabilidade	Experiência de responsabilidade do indivíduo sobre os resultados do próprio trabalho. Assumir a responsabilidade pela decisão, produção, custo de erros, perdas ou dano em equipamentos.	**Responsabilidade** **Tomada de decisão** **Avaliação**
	Tomada de decisão	Participação do indivíduo e da equipe na tomada de decisão, expondo opiniões, ideias e sugestões.	**Tomada de decisão** **Comunicação** **Reconhecimento do funcionário**
	Trabalho em Equipe	Influência sobre a escolha dos parceiros de trabalho e seleção dos líderes da equipe. A equipe decide a divisão de tarefas.	**Influência** **Participação em equipe** **Tomada de decisão** **Disciplina** **Liderança**

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Percebe-se também que algumas características geravam os mesmos eixos temáticos, então houve a necessidade de condensá-los. Desta forma, o quadro 31 permitiu elencar vinte e seis eixos temáticos e catalogá-los de modo que pudessem ser elaboradas as perguntas consideradas essenciais para compor a entrevista semiestruturada (Apêndice 1 e 2) que será detalhada nos procedimentos metodológicos. Os 26 eixos temáticos são:

1. Autonomia
2. Autoridade
3. Avaliação
4. Competência
5. Comunicação
6. Confiança
7. Coordenação das atividades
8. Controle
9. Criatividade
10. Delegação
11. Democracia
12. Disciplina
13. Ensino-aprendizagem e Orientação
14. Hierarquia
15. Influência
16. Iniciativa
17. Inovação
18. Liderança
19. Participação em equipe
20. Poder
21. Reconhecimento
22. Regulação do Trabalho
23. Relações Interpessoais
24. Respeito
25. Responsabilidade
26. Tomada de decisão

De posse dos eixos temáticos, pôde-se associá-los às questões norteadoras e aos objetivos da pesquisa, expostos no quadro 32 abaixo.

Quadro 32 – As questões norteadoras, os eixos temáticos e os objetivos da pesquisa

Questões norteadoras	Eixos temáticos	Objetivos
1. Como os líderes e os liderados experienciam o desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?	Autonomia.	Entender a vivência do líder e do liderado no desenvolvimento da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
2. Como os líderes e os liderados conduzem suas relações em processos de desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?	Liderança, autonomia e equipe.	Analisar a relação entre o líder e o liderado no desenvolvimento da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
3. Como se processa a dinâmica da relação entre o líder e o liderado em práticas de autonomia no trabalho em empresas de TI?	Competência, influência, confiança e iniciativa.	Identificar as características mais relevantes para o exercício da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
4. Como se apresenta a convergência e/ou divergência entre liderança, estrutura organizacional e autonomia dos liderados empiricamente?	Autoridade, avaliação, comunicação, coordenação das atividades, delegação, democracia, participação em equipe, hierarquia, poder, reconhecimento do funcionário, respeito e responsabilidade.	Estabelecer referenciais teóricos e empíricos sobre a questão da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
5. Quais fatores contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento da autonomia dos liderados nas NFOT em empresas de TI?	Controle, disciplina, inovação, criatividade, ensino-aprendizagem e orientação, regulação do trabalho, relações interpessoais e tomada de decisão.	Contribuir com esses referenciais para o entendimento de processos de autonomia nas empresas, além de auxiliar na reflexão dos profissionais sobre sua situação no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

A primeira questão norteadora trata da vivência de autonomia no trabalho e abarca as perguntas exclusivamente sobre o eixo temático autonomia. Apresenta como objetivo entender a vivência do líder e do liderado no desenvolvimento da autonomia nas NFOT em empresas de TI, averiguando a experiência dos participantes.

A segunda questão norteadora aborda a condução da relação entre o líder e o liderado, considerando também a equipe e é composta por perguntas que envolvem três eixos temáticos: liderança, autonomia e equipe. Ela se propõe a analisar a relação entre o líder e o liderado no desenvolvimento da autonomia nas NFOT em empresas de TI.

A terceira questão norteadora enfoca a dinâmica da relação entre o líder e o liderado, envolvendo a influência e a confiança decorrentes da competência e da iniciativa, e contempla as perguntas de quatro eixos temáticos: competência, influência, confiança e iniciativa. Salienta-se que as perguntas sobre competência investigam as características adquiridas

durante a relação entre o líder e o liderado. Tem como objetivo identificar as características mais relevantes para o exercício da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de TI, e a relação dialética estabelecida por meio da influência.

A quarta questão norteadora avalia a liderança e a autonomia na estrutura organizacional e abarca as perguntas de doze eixos temáticos: autoridade, avaliação, comunicação, coordenação das atividades, delegação, democracia, participação em equipe, hierarquia, poder, reconhecimento do funcionário, respeito e responsabilidade. Essa questão norteadora possibilita estabelecer os referenciais teóricos e empíricos sobre a problemática da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de TI que envolve as diversas formas de burocracias e o discurso da flexibilidade.

A quinta e última questão norteadora enfoca os fatores que contribuem e/ou dificultam o exercício da autonomia, e contempla as perguntas de oito eixos temáticos: controle, disciplina, inovação, criatividade, ensino-aprendizagem e orientação, regulação do trabalho, relações interpessoais e tomada de decisão. Essa questão norteadora complementa a quarta questão e contribui com os referenciais teóricos e empíricos para o entendimento de processos de autonomia nas empresas, além de auxiliar na reflexão dos profissionais sobre sua situação no trabalho.

Esclarece-se que as três primeiras questões norteadoras se direcionam para a experiência da autonomia e as relações estabelecidas entre o líder e o liderado, enquanto que as duas últimas questões enfocam a visão de ambos sobre a estrutura organizacional.

Após a convergência com as questões norteadoras e os objetivos da pesquisa, os eixos temáticos foram agrupados em 09 categorias que perpassam as NFOT, a liderança e a autonomia para estabelecer as bases de análise dos dados. A categoria é definida como um "conjunto de análises dispostas de significações próximas, de características formais ou de propriedades similares, como por exemplo, velho é sinônimo de ancião ou conotações equivalentes como poder e riqueza" (GIORDANO, 2003, p. 293). Algumas categorias absorveram mais de um eixo temático devido às afinidades conceituais e uma foi agrupada como é o caso de avaliação e reconhecimento. Entende-se que a forma como o indivíduo se autoavalia e é avaliado por outro tem como consequência o seu reconhecimento profissional.

As nove categorias de análises são: 1. Avaliação e reconhecimento; 2. Comunicação (influência); 3. Construção relacional (relações interpessoais, confiança e respeito); 4. Controle (disciplina e regulação do trabalho); 5. Ensino-aprendizagem e orientação (competência, inovação e criatividade); 6. Hierarquia; 7. Participação em equipe

(responsabilidade e iniciativa); 8. Poder (autoridade, coordenação das atividades e democracia); 9. Tomada de decisão (delegação).

A categoria ‘avaliação e reconhecimento’ tratou de identificar quais eram os critérios vigentes de avaliação do desempenho e dos resultados dos trabalhos. Se a avaliação era realizada pelo próprio indivíduo e/ou pelas lideranças, incluindo as possibilidades e práticas de reconhecimento do funcionário (LORENZ; VALEYRE, 2003, 2004). A avaliação implica em apreciação e também em um valor determinado por quem avalia (ZARIFIAN, 2003). O processo de avaliação de desempenho inevitavelmente leva às expectativas de reconhecimento na empresa. O reconhecimento está associado ao valor subjetivo atribuído à realização de algo por meio de *feedback*, significando também gratidão, dar e receber elogios e recompensas. Os indivíduos tendem a ser motivados por recompensas intrínsecas (reconhecimento intrínseco) e outros preferem recompensas externas (reconhecimento extrínseco). Eles tendem a aliar os dois tipos de reconhecimento quando executam as atividades (D’ANNUNZIO-GREEN; MACANDREW, 1999; DUVALL, 1999; HACKMAN; LAWLER, 1971, 1979; HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999). Reflete-se nessa categoria como a avaliação e o reconhecimento do líder e da organização interferem na autonomia dos liderados.

A categoria ‘comunicação’ averiguou como ocorre o processo da comunicação na organização e o tratamento das informações. Se a comunicação era transparente, clara, estimulada, sem ambiguidades e com credibilidade; o que era expresso visivelmente e o que o liderado percebia como não dito que impactava na sua autonomia. E também como ocorria o processo de influência entre o líder e o liderado. Reflete-se nessa categoria se o líder e o liderado expõem seus verdadeiros sentimentos, adotam um diálogo amistoso e honesto, revelando suas angústias, ansiedades, frustrações e conquistas. Se o liderado sente-se livre para expressar suas opiniões, críticas e sugestões sobre o próprio líder e a organização sem que sofra qualquer tipo de perseguição ou reprimenda. Se o diálogo é uma porta aberta para a mudança efetiva do comportamento de ambos (BRADBURY; LICHTENSTEIN, 2000; HACKMAN; LAWLER, 1971; HACKMAN; OLDHAM, 1974; UHL-BIEN, 2006). Além disto, averiguou-se a presença de jargões como uma linguagem informal compartilhada por membros que ocupam posições centrais nas unidades ou setores da organização.

A categoria ‘construção relacional’ tratou de identificar como ocorrem as relações interpessoais, a aquisição de confiança e de respeito entre os líderes e os liderados. Enfatiza-se que o relacionamento é um processo construtivo, com significado que ativa também um processo relacional baseado na linguagem (HOSKING; DACHLER, 1995; UHL-BIEN,

2006). Os dois processos se sustentam geralmente pela confiança, que sugere uma vontade de ser vulnerável à ação do outro (DIRKS; FERRIN, 2001; LANGFRED, 2004). A confiança é uma expectativa positiva de que a outra pessoa não irá agir de forma oportunista, através de palavras, ações ou decisões. A expressão expectativa positiva se refere ao conhecimento e familiaridade entre as partes envolvidas dependente da história, integridade, honestidade (ROTTER, 1980) e também da competência. A confiança torna os controles mínimos e bastante flexíveis, não existe necessidade de monitoramento da outra parte porque se concorda e se sente que existe lealdade (KALALUHI, 2013; LANGFRED, 2004). Portanto, a confiança se estabelece também com o tempo e os vínculos são construídos baseados em promessas cumpridas e verdades como evidências de respeito entre os envolvidos. Reflete-se nessa categoria se as relações são punitivas, frágeis e de intimidação ou se existe uma conexão emocional entre as partes.

A categoria ‘controle’ propiciou compreender como o indivíduo exerce a sua autonomia, regulando o estresse pela demanda de trabalho e como ele aceita e se submete aos controles impostos e às regras de disciplina. Atualmente, o controle é exercido pelos processos tecnológicos e é atribuição da liderança acompanhar as metas de alcance dos resultados sem a presença de um controle hierárquico explícito (BOURGUIGNON, 2003; LAMBERT; MORALES, 2009; KNIGHTS; WILLMOTT, 2002; SILVA, 2002, 2003; WILLMOTT, 1993). É notório que os indivíduos são controlados objetiva e subjetivamente durante as atividades realizadas, porque estão inseridos em estruturas burocráticas e submetidos às tarefas e normas preestabelecidas (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; LOPDRUP-HJORTH et al., 2011; MARTIN, 1999; TERSSAC, 1999; WEBER, 1978).

Observa-se que a gestão organizacional apresenta discursos sobre flexibilidade, porém esse discurso parece não ser suficiente para garantir que os funcionários tenham a liberdade de agir livremente em função dos objetivos traçados, já que o espaço de produção de bens e serviços visa obter resultados (EVERAERE, 1999b; COURPASSON, 2000a; WILLMOTT, 1993). Percebe-se assim, que os liderados necessitam limitar sua liberdade real em favor da garantia do emprego e da produtividade organizacional (ROSENFIELD, 2004, 2011; KOVÁCS, 2006). Na categoria ‘controle’ se reflete as relações entre a hierarquia e a subordinação como uma variante da dinâmica autonomia e controle, e a percepção subjetiva do liderado sobre o controle do seu trabalho (EVANS; FISCHER, 1992; SPECTOR, 1986). Essas relações são geradoras de resistências (COURPASSON, 2000b) e revelam a distribuição do poder, de acordo com os interesses dos grupos que se organizam e se enfrentam em campos de disputas organizacionais e sociais.

A categoria ‘ensino-aprendizagem e orientação’ possibilitou averiguar os procedimentos operacionais e estratégicos direcionados às atividades de educação, qualificação e aquisição de competências (CHA), destacando o treinamento e o desenvolvimento realizado na organização. Além do estímulo à inovação e à criatividade envolvendo a aprendizagem de coisas novas, resolução de problemas, complexidade das tarefas e rodízio de funções (PAOLI; MERLLIÉ, 2001; LORENZ; VALEYRE, 2003, 2004; VALEYRE et al., 2009). O investimento na qualificação do funcionário é proposto conforme a natureza do seu trabalho e é avaliado de forma que as competências adquiridas pelos funcionários possam trazer benefícios para a organização (GREEN, 2000; LE BOTERF, 1995, 2007; ZARIFIAN 1999a, 2001, 2003, 2011). Considera-se na análise dessa categoria como se encoraja nos liderados a inovação, a criatividade e a qualificação, e também a visão de que o treinamento pode ser um adestramento do funcionário para alcançar os propósitos organizacionais (MINTZBERG, 2011).

A categoria ‘hierarquia’ tratou do processo da subordinação, como era vivenciado tanto pelo líder quanto pelo liderado. Esta categoria está associada à categoria ‘construção da relação’ envolvendo a dinâmica do relacionamento, do respeito, da expressão de opiniões, dos conflitos, das expectativas e do cumprimento das tarefas, e à categoria ‘poder’ contemplando a autoridade. A hierarquia é a ordem e a subordinação, a graduação de autoridade correspondente às diversas categorias dos indivíduos. A burocracia estabelece os cargos em conformidade com os princípios de hierarquia, dotados de privilégios e obrigações devidamente definidos por regras formais. O cargo tem controle de supervisão por meio da autoridade que significa a probabilidade de que um comando e/ou uma ordem específica sejam obedecidos (WEBER, 2004b). A autoridade possibilita o poder, porém a recíproca nem sempre é verdadeira. Reflete-se nessa categoria como é percebida a hierarquia e a subordinação na relação do líder com o liderado, o polo da dominação e o polo da submissão, a tomada de decisão que exija a autoridade e a atividade como prática da autonomia e a passividade como falta de autonomia (ZALEZNICK, 1997; WEBER, 2000).

A categoria ‘participação em equipe’ objetivou identificar as possibilidades de participação das pessoas em equipes formais e informais, envolvendo aspectos de decisão, responsabilidade, iniciativa, poder, objetivos e metas compartilhados. A equipe em um processo de autogerenciamento exerce influência sobre a escolha dos parceiros de trabalho e seleção dos líderes da equipe, além de decidir sobre a divisão das tarefas (MANZ; SIMS, 1987; PARENT-THIRION et al., 2007; PARKER, 1995). Geralmente, as equipes são agrupadas em comitês de projetos (MIDLER, 1996), conforme o nível hierárquico, para

ajudar no processo decisório. Nem todas as equipes têm acesso à alta gestão. Reflete-se nessa categoria as responsabilidades compartilhadas com a equipe, o envolvimento dos funcionários no planejamento estratégico da organização e no operacional do departamento (EVANS; FISCHER, 1992), averiguando também a extensão do autocontrole, do autogerenciamento, da autoliderança e da autoeficácia (D'INTINO et al., 2007; NECK; HOUGHTON, 2006).

A categoria 'poder' possibilitou averiguar como se apresenta a autoridade, a coordenação das atividades, a distribuição do poder e o que significa democracia na visão do líder e do liderado. Um destaque importante dessa categoria é o postulado da dependência e da independência (SENNETT, 2012). A dependência se estabelece quando o líder tem o que os outros necessitam. Quanto maior a dependência maior o poder e o controle, principalmente quando o recurso é relevante, escasso e no momento, insubstituível (MINTZBERG, 1983). Outra questão a ser levantada sobre o poder é a centralização. A autoridade e a responsabilidade mantidas no topo da organização referem-se a um poder centralizado (PUGH et al., 1968; INKSON; PUGH; HICKSON, 1970). Se a autoridade e a responsabilidade forem repassadas para níveis hierárquicos inferiores com maior intensidade referem-se a um poder descentralizado (BROCK, 2003). A autoridade, a coordenação das atividades e a distribuição do poder dos níveis mais altos para os níveis mais baixos de forma estruturada implicam na tomada de decisão (GRONN, 2000, 2006, 2008; ROSS, RIX; GOLD, 2005). Reflete-se nessa categoria a dependência e a independência, a centralização e a descentralização, a autoridade, a distribuição de poder e a competência (poder de *expertise*). A categoria 'poder' está diretamente aliada à categoria 'tomada de decisão' (DILL, 1958).

A categoria 'tomada de decisão' objetivou compreender como se processa a participação dos liderados na tomada de decisão e a delegação de atividades. Pretendeu-se verificar quem estava envolvido, omitido ou deixado de fora da tomada de decisão, e se as decisões eram impostas ou compartilhadas. As decisões envolvem uma interpretação de ações e identificação de significados em símbolos articulados por pessoas (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). Reflete-se nessa categoria se o líder permite aos liderados agirem no trabalho ou se ele define os limites e solicita ao grupo que tome a decisão. Se a tomada de decisão é de responsabilidade tanto do líder quanto do liderado e da equipe em geral (DILL, 1958).

A tomada de decisão também capta a ação referente aos conflitos ou problemas evidentes ou não revelados, menos explícitos que levam ao que se chama de "não decisão". Esta é conceituada como questões ocultas que se decidiu simplesmente não decidir (BACHRACH; BARATZ, 1962). São tópicos controversos que são deixados de lado ou

suprimidos, porque contrariam os interesses dos autores. A não decisão tem um foco de atividade política na organização, principalmente quando o poder é disputado. O conhecimento sobre as questões ocultas é mais revelador do que o conhecimento daquilo que se discute, basta examinar com profundidade.

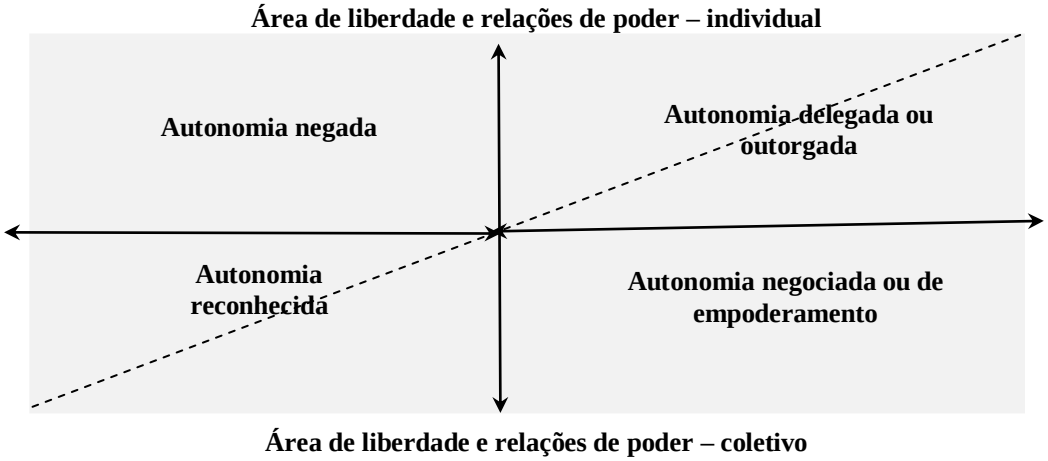
As nove categorias são representativas da construção analítica das NFOT, da liderança e da autonomia, e estão relacionadas entre si, sem limites entre elas. As categorias se fundamentam em todo referencial teórico delineado na tese e principalmente na abordagem crítica sobre a autonomia que levanta questões que circundam o tema, tais como a autogestão, hierarquia, tecnologia, independência, competência, estresse e autonomia como um campo de liberdade muito relativa, esta questão será tratada a seguir ilustrada na figura 4 abaixo.

Em última análise, considera-se que nas NFOT existe um processo contínuo de forças em negociação, mediações e regulações que emergem na relação entre o líder e o liderado que podem negar a autonomia quanto reconhecê-la e limitá-la, como foi demonstrado pelo aporte teórico dos movimentos epistemológicos (figura 4).

As diversas formas de expressão da autonomia atuam dentro de uma área de liberdade e geram um centro de forças, interagindo entre si verticalmente, onde o indivíduo pode exercer influência sobre o coletivo e vice-versa, da mesma forma horizontalmente em influência recíproca que ultrapassa os limites objetivos e subjetivos impostos pelas relações e jogos de poder. O pontilhado em diagonal que perpassa as áreas de liberdade significa a atuação das diversas relações de poder caracterizadas pela dinâmica entre hierarquia e subordinação que constituem o centro de forças, regulando o controle e a autonomia (CHATZIS, 1999; PERRENOUD, 2000; REYNAUD, 1988).

Como forma de representação ilustrativa apresenta-se a figura 4 para melhor entendimento das concepções de autonomia aliadas às relações de poder existentes na convivência do líder com o liderado. Essas concepções compõem as bases de análises dos dados.

Figura 4 – Formas de autonomia e relações de poder



Fonte: Elaboração da autora (2014) com adaptação parcial de Alexandre-Bailly (2001, 2011).

Inicialmente, os estudos organizacionais apontam para uma negação da autonomia, sendo entendida como uma oposição contra a hierarquia, gerando lutas, conflitos, resistências e rebeldia em detrimento da produtividade e da eficácia da organização. A relação de poder direciona-se para o autoritarismo, a forte fiscalização da liderança sobre os funcionários e os controles burocráticos rígidos impostos na organização do trabalho (TAYLOR, 1919, 1970; FAYOL, 1994; WEBER, 1978).

Em seguida, o aporte teórico do movimento de relações humanas reconhece a autonomia dentro de parâmetros do desenho dos cargos, como uma necessidade motivacional e de satisfação no trabalho que pode ser mensurada por instrumentos de avaliação e tratada para estimular pequenas iniciativas dos indivíduos. As relações de poder consideram as necessidades humanas sociais (MASLOW, 1954; MCCLELLAND, 1961; HERZBERG, 1959) combinadas com a tecnologia, porém com controles expressivos sobre a disciplina individual e os grupos de trabalho.

A terceira forma de autonomia é delegada, outorgada, prescrita e acordada voluntariamente, conforme as contingências. As relações de poder são canalizadas para gerarem iniciativas individuais e coletivas. A autonomia transita por graus de complexidade conforme funções, qualificações, ambiente de trabalho, fronteiras de delegação e microações (MINTZBERG, 2011; JOHNSON, MELIN; WHITTINGTON, 2003).

Por último, a autonomia negociada ou de empoderamento corresponde a um processo de engajamento e de regulação conjunta onde as margens de poder são forças surgidas da dinâmica das relações, envolvendo conflitos, ambivalências e paradoxos. O indivíduo apresenta suas estratégias de ação (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014) estabelece sua

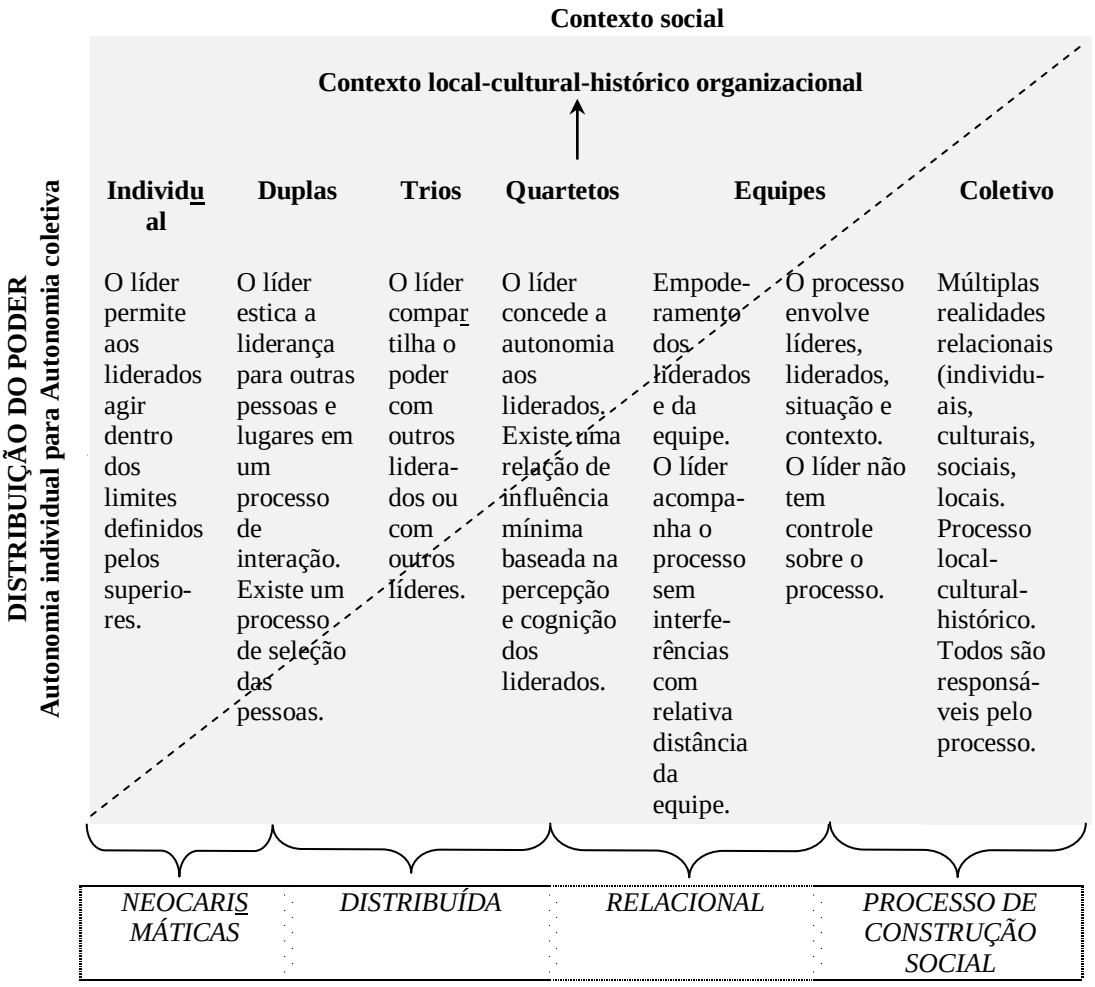
identidade funcional (SAINSAULIEU, 1977, 2014) de acordo com suas competências, assumindo responsabilidades diversas (ZARIFIAN, 2001, 2003, 2011) que geram comportamentos pró-ativos (PARKER; WILLIAMS; TURNER, 2006).

Ressalta-se que a tipologia das concepções sobre a autonomia exibida na figura 4 foi abordada por Alexandre-Bailly (2001, 2011) que utiliza outra nomenclatura. A primeira forma é chamada de ‘autonomia voo negativo’ (negada), a segunda de ‘autonomia de voo positivo’ (reconhecida), a terceira de ‘autonomia delegada ou critério oficial’ (delegada ou outorgada) e a última ‘autonomia de engajamento necessário’ (negociada ou de empoderamento). Optou-se por utilizar outra nomenclatura para serem enfatizados determinados aspectos que circundam a autonomia, como por exemplo, hierarquia, tecnologia, microações, empoderamento, estratégias de ação e competências, devido ao caminho percorrido no delineamento da construção teórica dos movimentos epistemológicos expostos nessa tese.

Outra ilustração (figura 5) exibe a distribuição do poder baseada nas abordagens contemporâneas da liderança. Ela se baseia principalmente nas ideias e na representação gráfica de Ross, Rix e Gold (2005) intitulada ‘abordagens de liderança (figura 2).

A figura 5 abaixo ressalta o comportamento do líder descrito na teoria neocarismática referenciada teoricamente como a ‘Nova liderança’ e logo em seguida demonstra cada abordagem de liderança em forma de ações que são interligadas entre si. O líder em determinado momento pode adotar uma ação de uma abordagem de liderança ou de outra simultaneamente, mas não necessariamente; ele pode avançar, recuar ou ultrapassar.

Figura 5 – Abordagens contemporâneas da liderança e a distribuição do poder



Fonte: Elaborado pela autora (2013) baseada em Gronn (2006), Hosking (2006), Ross; Rix; Gold (2005), Spillane; Sherer (2004) e Uhl-Bien (2006).

A teoria neocarismática se refere ao processo de delegação e responsabilidade do liderado dentro de determinados limites (MANZ; SIMS, 1991, 2001). O poder é concedido individualmente ou para duplas.

A abordagem distribuída está interligada ao esticamento da liderança para outros níveis hierárquicos por meio da interação, do poder compartilhado e da concessão da autonomia (GRONN, 2008; SPILLANE; SHERER, 2004). O poder é compartilhado em duplas, trios e quartetos.

Na abordagem relacional, o líder adota uma postura inicial de concessão da autonomia para empoderamento dos liderados e engajamento no processo sem sua interferência. A autoridade e a responsabilidade surgem da dinâmica relacional. Em seguida, a autonomia não é mais concedida, ela acontece naturalmente decorrente das relações estabelecidas entre o líder, o liderado, a situação e o contexto. O poder é distribuído para as equipes e o processo

leva ao autogerenciamento. Salienta-se que o processo ‘relacional’ está inserido nas fronteiras de determinado grupo social por meio da linguagem, da comunicação e das ações grupais (HOSKING; DACHLER, 1995).

Na abordagem do processo de construção social é considerada a dinâmica de todos os elementos envolvidos: líder, liderado, situação e contexto, e também as múltiplas realidades relacionais surgidas no processo local-cultural-histórico que possibilita a mudança na organização. A realidade local-cultural-histórica significa o *locus* de ocorrência das relações composto por significados compartilhados por uma ‘comunidade de linguagem’, onde os atos dos participantes fazem sentido devido às suas vivências e experiências. Desta forma, a organização é percebida como um processo histórico-social (*organizing*) com uma multiplicidade de significados (HOSKING, 1988; DACHLER, 1992). E o poder pode ser distribuído e compartilhado com as equipes e com a coletividade.

O contexto local-cultural-histórico organizacional não apresenta uma estrutura delimitada e rígida na sua visualização ilustrada na figura 5, identificando fronteiras e limites, porque as relações de poder representada pela linha horizontal podem ocorrer no ambiente interno (organização) e externo (contexto social), e serem processadas dinamicamente de dentro para fora e vice-versa.

Disso, pode-se concluir que as abordagens de liderança estão entrelaçadas entre si. O líder pode demonstrar o comportamento de uma abordagem de liderança ou de outra na sua prática já que existe um imbricamento entre elas; e facilitar os processos de autonomia do liderado na organização do trabalho. Apesar de as referências críticas postularem que a concessão da autonomia se dirige para mais uma margem de manobra e estratégia organizacional, compactua-se da visão de que os indivíduos apresentam ganhos profissionais em autonomia e podem usar suas estratégias de ação mais explicitamente, criando novas relações e realidades individuais e coletivas, independente das limitações e restrições organizacionais e sociais, por serem potencialmente ativos contribuintes para as realidades locais (BRYMAN, 2004a; HOSKING, 2006).

Portanto, ressalta-se que a ilustração da figura 5 caracteriza-se como uma construção teórica abstrata, ‘tipo ideal’ que ajuda na compreensão do fenômeno da liderança e da autonomia. O tipo ideal pode não corresponder rigorosamente à realidade empírica, mas é um instrumento de análise destinado a focalizar os traços essenciais de determinados fenômenos sociais (WEBER, 1978).

2.4. 1 O discurso na prática social: poder, ideologia e hegemonia

Na realidade, as NFOT, a liderança e a autonomia pertencem a um discurso que envolve uma estrutura e uma prática social onde perpassam as relações de poder que sustentam as ideologias e a hegemonia de grupos particulares como forma de garantir status, dominações, coerções, recompensas, entre outros aspectos.

Para melhor entendimento, abordam-se a seguir as principais concepções sobre discurso, estrutura social, prática social, poder, ideologia e hegemonia que serviram de base para a análise dos dados.

O discurso é entendido como prática social por meio da linguagem. Etimologicamente, o termo discurso significa a ideia de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é um modo de ação, é a linguagem em funcionamento (BRAIT, 1996), é a palavra em movimento, é um lugar que retrata a relação entre língua e história que produz sentido por e para o sujeito (ORLANDI, 2010). Assim, o discurso caracteriza-se como uma maneira em que as pessoas possam agir sobre o mundo e sobre os outros, além de ser um modo de representação social (FAIRCLOUGH, 2008). Em outras palavras, o discurso sinaliza uma visão particular da linguagem em uso, um elemento da vida social que está intimamente interconectado com outros elementos que fazem parte, por exemplo, do mundo do trabalho (FAIRCLOUGH, 2005). Ressalta-se que a representação social é produto de ações e comunicações criadas nas interações humanas que abstraem sentido do mundo, e introduzem nele ordem e percepções, que reproduzem o mundo de forma significativa (MOSCOVICI, 2007).

No discurso existe uma relação dialética com a estrutura social e com a prática social. O discurso pode ser modelado e limitado amplamente e em todos os níveis, pelas estruturas sociais, tais como instituições escolares, empresariais, classes, associações diversas, e também pelas relações sociais estabelecidas por meio de normas, sistemas e convenções que configuram a prática social. Desta forma, o discurso é uma prática de representação e significação do mundo em um processo de constituição, e construção desse próprio mundo em significados (FAIRCLOUGH, 2008).

Esclarece-se que os significados não são derivados de abstrações da experiência individual por meio de sucessivas interações com os outros e interjogos de orientação e adaptação mútuas (GRANDESSO, 2011). O significado é um produto do relacionamento humano (GERGEN, 1996), da intersubjetividade. Ele é criado entre as pessoas em suas relações, gerando a linguagem e a compreensão. O significado reside no relacional. As

interações possibilitam à linguagem a capacidade de significar, uma vez que o significado emana da forma como está imerso nos padrões da relação, então a linguagem é produto da interação (BAKHTIN, 2003, 2006), é um componente de plena representação das ações (GERGEN; GERGEN, 2004) e uma forma de prática social (FAIRCLOUGH, 1996) que possibilita a construção da vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2010).

O discurso contribui para a construção de identidades sociais, posições sociais de sujeitos para sujeitos, tipos de 'eu' (subjetividades), relações sociais entre as pessoas e os sistemas de conhecimento e crença. Essas construções correspondem às três funções da linguagem: identitária, relacional e ideacional. A função identitária caracteriza-se pelo modo como as identidades sociais são determinadas no discurso. A função relacional estabelece como as relações sociais entre os sujeitos do discurso são representadas e negociadas. A função ideacional relaciona-se aos modos como os textos significam o mundo e seus processos, entidades e relações. A função identitária e a relacional apresentam uma função interpessoal (HALLIDAY; MATTHIESSEN, 2004) e a ideacional possui uma função textual que liga o tema à situação social. É por intermédio do texto que se evidenciam as estruturas de dominação, as operações da ideologia e as relações sociais (FAIRCLOUGH, 2008).

Sem dúvida, o discurso compõe as práticas sociais. As práticas são concebidas como "maneiras habituais, em tempos e espaços particulares, pelas quais pessoas aplicam recursos (materiais ou simbólicos) para agirem juntas no mundo" (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 2005, p. 21). Portanto, as práticas são constituídas na vida social, uma vez que o discurso permeia as orientações econômicas, culturais, políticas e ideológicas de uma sociedade.

O discurso como prática econômica consolida a lógica do mercado, onde os textos são produzidos, distribuídos e consumidos como mercadorias. Como prática política, o discurso estabelece, mantém e transforma as relações de poder e as organizações coletivas. Como prática cultural, ele fundamenta os domínios sociolinguísticos compostos por códigos, convenções e normas discursivas. E como prática ideológica, o discurso "constitui, naturaliza, mantém e transforma os significados do mundo e as diversas posições nas relações de poder" (FAIRCLOUGH, 2008, p. 94). Nessas condições, o discurso é percebido "como um momento da prática social", historicamente situado, composto pela internalização de outros momentos da prática discursiva (RESENDE; RAMALHO, 2004, p. 193).

É indiscutível afirmar que a prática social repousa sobre o poder social, as ideologias e a hegemonia. O poder social é definido como "o controle de grupo sobre outros grupos e seus membros. Se as ações envolvidas são ações comunicativas, isto é, o discurso, então podemos, de forma mais específica, tratar do controle sobre o discurso de outros" (VAN DIJK, 2012, p.

17). Por exemplo, no mundo do trabalho as pessoas podem não se sentirem livres para falarem ou escreverem, quando, onde, para quem, sobre qual assunto, tema, situação, da forma como querem ou desejam. As pessoas "têm que falar e escrever como são mandadas a falar ou escrever. Esse controle é difuso na sociedade com restrições sociais de leis e normas sobre o que é apropriado" (VAN DIJK, 2012, p. 18).

O controle sobre as ações dos outros, geralmente se apresenta de forma indireta e polida quanto ao contexto, ao discurso em si e às mentes. O contexto é concebido como a estrutura mentalmente representada das propriedades fundamentais da situação social para produção e compreensão do discurso. Ele é constituído pela definição global da situação, as ações em curso (discursos e gêneros discursivos), o cenário (tempo e espaço), os participantes e seus respectivos papéis comunicativos, sociais e institucionais, representações mentais (metas, conhecimento, atitudes, opiniões e ideologias) (VAN DIJK, 2012). O controle do contexto envolve quem pode participar ou não participar de algum evento comunicativo/discursivo, como por exemplo, o acesso às reuniões de decisões da organização, e a partir disto se produzir o discurso mais apropriado à população envolvida. É necessário examinar detalhadamente as formas como o acesso ao discurso está sendo regulado pelas pessoas que estão no poder.

De posse do controle do contexto e da produção do discurso, podem-se controlar as estruturas do discurso, o 'que' e o 'como'. O que se refere aos tópicos globais e significados locais que podem ou devem ser ditos. O como se relaciona à formulação de palavras, de modo mais ou menos detalhada, precisa, em que tipo de oração, em que ordem, em primeiro ou segundo plano, entre outros aspectos (VAN DIJK, 2012). Como os atos comunicativos ou atos de fala (AUSTIN, 1990) devem e podem ser realizados de que forma pelos significados discursivos, sua organização na interação social. E, por último a mente pode ser controlada pelo uso de formas de conhecimento, aprendizagem, persuasão, doutrinação, manipulação que atuam sobre as opiniões, atitudes, ideologias e representações pessoais e sociais (VAN DIJK, 2012).

Nessa perspectiva crítica, a análise do discurso é uma análise social das estruturas organizacionais, do controle, da dominação e das relações ideológicas de poder que fazem parte da prática social. Quando o controle emerge do interesse do grupo que exerce o poder, contra os interesses daqueles que são controlados, pode-se afirmar que existe um abuso de poder e em consequência, uma dominação. O abuso de poder é o uso ilegítimo do poder, significando a violação dos direitos sociais e civis das pessoas, em favor dos interesses de um grupo que detém o poder. A manipulação, a doutrinação e a desinformação são formas de

abuso de poder encobertas pela dominação (VAN DIJK, 2012). Então, os diversos tipos de discurso pertencentes aos diferentes domínios ou ambientes institucionais podem ser 'investidos' de forma política e ideológica particularmente (FAIRCLOUGH, 2008). As ideologias são representações dos aspectos do mundo, as quais devem ser mostradas como forma de contribuição para o estabelecimento, a manutenção e a mudança das relações sociais de poder, dominação e exploração (FAIRCLOUGH, 2005).

Portanto, as ideologias são percebidas como posições, atitudes, crenças e perspectivas dos grupos sociais com suas relações de poder e de dominação entre os seus membros. Criticamente, as ideologias são modalidades de poder (FAIRCLOUGH, 2005), são "significações/construções da realidade (o mundo físico, as relações e identidades sociais) que são construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, a reprodução ou a transformação das relações de dominação" (FAIRCLOUGH, 2008, p. 117). Complementariamente, as ideologias são "estruturas cognitivas complexas que controlam a formação, transformação e aplicação de outros tipos de cognição social, tais como o conhecimento, as opiniões e as posturas, e de representações sociais, como os preconceitos sociais" (VAN DIJK, 2012, p. 48).

O aparato ideológico contempla normas, valores, metas e princípios sociais fundamentais que são selecionados, combinados e aplicados de modo a favorecer a ação nas práticas sociais, beneficiando interesses de determinados grupos por meio das formações discursivas (FDs). A "instância ideológica contribui para a reprodução das relações sociais" (COURTINE, 2009, p. 71) e se materializa nas formações discursivas entendidas como condições de produção específicas e identificáveis de formação ideológica que determinam o que pode e deve ser dito, articulado sob a forma de um sermão, panfleto, relatório, programa, a partir de uma dada posição em uma conjuntura (PÊCHEUX, 1988; PÊCHEUX; FUCHS, 2010). As várias formações discursivas estão interligadas nas formas históricas de assujeitamento do sujeito que se desenvolveram com a estrutura econômica social, gerindo as práticas (PÊCHEUX, 2012). Em suma, a formação discursiva está imbricada com a ideologia que por sua vez confere coerência às atitudes sociais que codeterminam as práticas sociais (VAN DIJK, 2012) e sustentam a hegemonia.

A hegemonia traduz-se pelo domínio de uma classe dominante que se mantém no poder não só pela luta política e força coertiva, mas também pelo consentimento das massas. É o domínio de uma classe social sobre as outras, em termos ideológicos, como por exemplo, a burguesia e a classe de trabalhadores (GRAMSCI, 1992). Na hegemonia existe uma indicação de supremacia ou poder de um elemento particular (pessoas, classes, ideologia)

sobre outro. Em outras palavras, a hegemonia é concebida como a capacidade de direção intelectual e moral de uma classe dominante, ou aspirante ao domínio em conseguir ser aceita como guia legítimo, constituindo-se em classe dirigente, obtendo o consenso ou a passividade de grande parte da população diante das metas impostas à vida social e política de um país (BELLIGNI, 2010).

Partindo dessas premissas, a hegemonia está associada à liderança, ao poder, à construção de alianças e ao foco de constante luta. A liderança e dominação econômica, política, cultural e ideológica que se instala em uma sociedade. O poder sobre todos, por uma das classes economicamente estabelecidas como relevantes em alianças com outras forças sociais de forma parcial, temporária e instável (sem atingir a plenitude, um 'equilíbrio instável'). A construção de alianças e a integração que vão além da dominação de classes subalternas por intermédio de concessões ou formas ideológicas de ganho de consentimento. E foco de constante luta sobre os pontos de maior instabilidade entre classes, a fim de construir, manter e romper alianças e relações de dominação e subordinação econômicas, políticas e ideológicas (FAIRCLOUGH, 2008). Poder-se-ia concluir que a hegemonia é uma forma organizada de poder predominante na prática discursiva, envolvendo a produção, distribuição e o consumo de textos, como também sua interpretação, estabelecendo uma ordem de (do) discurso, conforme a ordem social (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 2005; FAIRCLOUGH, 1996; FOUCAULT, 2013) e das relações sociais em que os textos (parte discursiva de eventos sociais) e as conversações são articulados, desarticulados e rearticulados conforme as conveniências e os interesses ideológicos. Nessa situação a estrutura social, o discurso e a prática social estão entrelaçados harmoniosamente.

Em relação ao discurso organizacional, nas relações entre os líderes e os liderados observam-se a manifestação do poder hierárquico. Geralmente, o poder se estrutura por meio de significação, legitimação e dominação. Nas discussões predominam os símbolos verbais que surgem como metáforas, piadas, ironias, lendas com focos militares e mitos. Às vezes, as metáforas evidenciam jogos que oferecem legitimação, pois exibem as sanções circunstanciais (VAN DIJK, 2012). Também surgem as diferenças de poder na forma de polidez, consideração, deferência, desvelo, solicitude que estão presentes no modo de tratamento, decorrentes do status e da posição hierárquica. É notório que a hierarquia e o poder organizacional recorrem aos comandos, aos códigos de éticas, às ordens, às normas, às instruções, aos jargões linguísticos, tais como 'vamos à luta', 'ao combate', 'todos somos uma família', 'vestir a camisa da empresa' e outras formas diretivas ou não diretivas (representações) das relações de poder e do controle.

Em consequência, os discursos que acompanham as NFOT, a liderança e a autonomia, tais como flexibilidade, alta *performance*, tecnologia, qualificação e especialização, empoderamento, autoeficácia, autocontrole, responsabilidade, iniciativa, polivalência, competências, entre outras, podem evidenciar armadilhas nebulosas semânticas que emergem das estratégias de manipulação do poder e das estruturas comunicativas de ideologias e hegemonia. Como exemplo pode-se citar as expressões 'autonomia' e 'cooperação' referenciadas como símbolos de resistência e trabalho em equipe que foram convertidas em alavancas de eficácia, tornando-se fontes implacáveis de autodisciplina (EVERAERE, 1999a).

Por fim, as concepções explanadas sobre o discurso, a ideologia e a hegemonia fornecem uma matriz de análise sobre a prática social nas organizações para compreensão das relações de poder que se reproduzem, reestruturam e desafiam as ordens de discurso existentes. Essa matriz fundamentou-se na análise crítica do discurso (FAIRCLOUGH, 2008) que foi abordada nos procedimentos metodológicos. A análise crítica do discurso permite entender a linguagem fazendo sentido, enquanto trabalho simbólico pertencente à base da existência humana, social e constitutiva do homem e da sua história (ORLANDI, 2010).

Como forma de obter clareza sobre as concepções, elaborou- se um quadro resumo dos principais aspectos conceituais que envolvem a análise crítica do discurso (veja quadro 33).

Quadro 33 – Principais aspectos e conceitos que envolvem a análise crítica do discurso

Aspectos	Conceitos
Atos comunicativos/atos de fala	Refere-se ao proferimento de determinadas palavras como ocorrência na realização de um ato ou ação física ou mental. Quando o dizer é o fazer em circunstâncias e modos apropriados conforme as palavras proferidas (AUSTIN, 1990).
Contexto	Estrutura mentalmente representada das propriedades fundamentais da situação social para produção e compreensão do discurso. Ele é constituído pela definição global da situação, as ações em curso (discursos e gêneros discursivos), o cenário (tempo e espaço), os participantes e seus respectivos papéis comunicativos, sociais e institucionais, representções mentais (metas, conhecimento, atitudes, opiniões e ideologias) (VAN DIJK, 2012).
Discurso	Prática social por meio da linguagem. Sinaliza uma visão particular da linguagem em uso, um elemento da vida social que está intimamente interconectado com outros elementos que fazem parte do mundo (FAIRCLOUGH, 2005, 2008).
Dominação	É o abuso de poder que é o uso ilegítimo do poder, significando a violação dos direitos sociais e civis das pessoas, em favor dos interesses de um grupo que detém o poder (VAN DIJK, 2012).
Estrutura social	Representa a condição de modelagem, limitação e restrição ampla em todos os níveis para a ação humana em práticas sociais. Representa também o resultado dessa ação de forma dialética (FAIRCLOUGH, 2008; RAMALHO; RESENDE, 2011).
Evento comunicativo/discursivo	São eventos sociais que se tornam eventos discursivos (FAIRCLOUGH, 2008).

Quadro 33 – Principais aspectos e conceitos que envolvem a análise crítica do discurso - continuação

Aspectos	Conceitos
Formações discursivas	Condições de produção específicas e identificáveis de formação ideológica que determinam o que pode e deve ser dito, articulado sob a forma de um sermão, panfleto, relatório, programa, a partir de uma dada posição em uma conjuntura (PÊCHEUX, 1988; PÊCHEUX; FUCHS, 2010).
Gêneros discursivos	Conjunto de convenções relativamente estável associado e parcialmente representado a um tipo de atividade socialmente aprovado, tais como uma conversa informal, uma entrevista de emprego, um documentário de televisão, um poema, um artigo científico (FAIRCLOUGH, 2008).
Hegemonia	É o domínio de uma classe social sobre as outras, em termos ideológicos, como por exemplo, a burguesia e a classe de trabalhadores (GRAMSCI, 1992). A hegemonia está associada à liderança, ao poder, à construção de alianças e ao foco de constante luta (FAIRCLOUGH, 2008).
Ideologia	"Significações/construções da realidade (o mundo físico, as relações e identidades sociais) que são construídas em várias dimensões das formas/sentidos das práticas discursivas e que contribuem para a produção, a reprodução ou a transformação das relações de dominação" (FAIRCLOUGH, 2008, p. 117).
Linguagem	Produto da interação (BAKHTIN, 2003, 2006), é um componente de plena representação das ações (GERGEN; GERGEN, 2004) e uma forma de prática social (FAIRCLOUGH, 1996) que possibilita a construção da vida cotidiana (BERGER; LUCKMANN, 2010).
Ordem de discurso	"Articulação socialmente estruturada de práticas discursivas que constitui a faceta discursiva de um campo social" (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 2005, p. 114).
Ordem social	Refere-se a uma estruturação de um espaço social particular em vários domínios associados com vários tipos de práticas (FAIRCLOUGH, 1996).
Práticas discursivas	Envolvem "processos de produção, distribuição e consumo textual, e a natureza desses processos varia entre diferentes tipos de discurso de acordo com fatores sociais" (FAIRCLOUGH, 2008, p. 106-107).
Práticas sociais	"Maneiras habituais, em tempos e espaços particulares, pelas quais pessoas aplicam recursos (materiais ou simbólicos) para agirem juntas no mundo" (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 2005, p. 21).
Poder social	"O controle de grupo sobre outros grupos e seus membros. Se as ações envolvidas são ações comunicativas, isto é, o discurso, então podemos, de forma mais específica, tratar do controle sobre o discurso de outros" (VAN DIJK, 2012, p. 17).
Representação social	Produto de ações e comunicações criadas nas interações humanas que abstraem sentido do mundo e introduzem nele ordem e percepções, que reproduzem o mundo de forma significativa (MOSCOVICI, 2007).
Sentido	Surge quando o potencial do significado requer uma ação suplementar, por exemplo, quando uma pessoa contesta e a outra acrescenta algo, isto é um suplemento (GERGEN; GERGEN, 2004).
Significado	O significado é um produto do relacionamento humano, da intersubjetividade, da interação huumana (GERGEN, 1996).
Texto	Parte discursiva de eventos sociais ou discursivos (FAIRCLOUGH, 2008).

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Austin (1990); Bakhtin (2003, 2006); Berger e Luckmann (2010); Chouliaraki e Fairclough (2005); Fairclough (1996, 2005, 2008); Gergen e Gergen (2004); Gramsci (1992); Moscovici (2007); Pêcheux (1988); Pêcheux e Fuchs (2010); Ramalho e Resende (2011) e Van Dijk (2012).

3 Procedimentos metodológicos

Este capítulo apresenta o delineamento da pesquisa, os critérios de seleção dos casos, a caracterização dos casos e dos sujeitos, informando quantidade de participantes, tempo na empresa e tempo no cargo de liderança, coleta dos dados, análise crítica do discurso, qualidade da pesquisa e considerações éticas.

3.1 Delineamento da pesquisa

A presente tese está perpassada pelo construcionismo social que preconiza o conhecimento produzido dentro de um contexto socio-histórico em que são considerados os processos de interação social. A investigação construcionista se direciona para "a explicitação dos processos por meio dos quais as pessoas descrevem e explicam o mundo (incluindo a si mesmas) em que vivem" (GERGEN, 1985, p. 266). O objetivo do construcionismo social é interpretar as ações dos indivíduos no mundo social e as formas pelas quais os indivíduos atribuem significados aos fenômenos sociais e os constroem no contexto socio-histórico.

Portanto, o construcionismo social como proposta teórico-metodológica possibilita investigar o comportamento organizacional, seus diversos processos interacionais e múltiplos discursos como uma construção de significados dos fenômenos e das ações sociais. Em outras palavras, o construcionismo social enfatiza que a realidade é construída pelos indivíduos com base em suas relações sociais; e os discursos produzidos sobre determinado fenômeno são possíveis trajetórias de análise de compreensão desse fenômeno (BURR, 2008; CZARNIAWSKA, 2003; DONALDSON, 2003; GERGEN; THATCHENKERY, 2004; MARRA; BRITO, 2011; ROSA; TURETA; BRITO, 2006).

Na investigação construcionista social, os termos construção, significados e sentido são relevantes para o entendimento do fenômeno. Compartilha-se da conceituação de que a construção é "vista como um contínuo em processos relacionais que faz e refaz jogos de linguagens locais e as suas relacionadas formas de vida" (HOSKING, 2007, p. 4). As construções das pessoas e mundos e suas relações incluem a construção de conhecimento, da verdade e da ética, e são realidades relacionais locais. A construção também é percebida "como um processo onde algumas coisas estão sendo construídas a partir de material

existente" (CZARNIAWSKA, 2003, p. 129), e como algo imaterial que emerge da subjetividade das pessoas. As pessoas constroem seus pontos de vista, suas opiniões e representações em interações, e também em conversações cotidianas com outras pessoas dentro e fora das organizações (CZARNIAWSKA, 2003) de forma objetiva e subjetiva. Inventam-se conceitos, modelos, esquemas para se compreender uma experiência, testam-se e modificam-se as interpretações diante do surgimento de nova experiência. Essas construções são baseadas em compreensões, práticas e linguagem (SCHWANDT, 2007) que adquirem significados de maneira comum.

Salienta-se que as concepções dos termos significado e sentido surgiram inicialmente na Filosofia e ambos estão associados entre si. O indivíduo atribui aos objetos e às pessoas que o rodeia um valor operativo que eleva ou expande a sua existência. Esse valor é determinado pela avaliação que o indivíduo faz do objeto e das pessoas, marcando-os como de utilidade ou de prejuízo por meio de um critério incondicionado. Assim, não é de surpreender que "as situações, as pessoas e as coisas obtenham um significado na sua relação com o todo da realidade, e este todo cobra igualmente um sentido" (DILTHEY, 1992, p. 117). Portanto, o significado é a expressão de algo que pertence à vida, uma vez que a experiência humana é constituída por vivências, e por consequência essa experiência repousa nas circunstâncias e no curso do tempo. Então, o significado assume um caráter intrinsecamente histórico que carrega consigo o sentido da vida que se constrói ao se fixar no significado das partes do todo (COHN, 1979).

O significado do momento é um conjunto de todos os momentos anteriores. O significado por ter sua base em vivências apresenta uma conexão com o passado e o futuro, com a existência individual e a coletiva que são incompletas. Ele está contido nas experiências e constitui as conexões entre elas, de forma que sedimenta a significação dos momentos que determinam os sentidos em direção a um fim ou ação (DILTHEY, 1979).

As referências filosóficas contribuíram no construcionismo social para que o significado fosse entendido como algo compartilhado coletivamente ao longo da história, envolvendo determinado contexto econômico, cultural e social representado por instrumentos, técnicas e linguagem. E os sentidos fossem percebidos como uma produção pessoal, originária da apreensão individual dos significados coletivos, decorrentes de experiências concretas, representando o motivo que instiga um indivíduo para a ação ou prática social (GERGEN, 1985; GRANDESSO, 2011).

É interessante também esclarecer que o construcionismo social surgiu como um movimento de resposta às críticas sociais, ideológicas e retórico-literárias de reflexão sobre a

própria ciência no campo da Psicologia social. Ele foi postulado por Gergen (1973, 1985) que apresentou os três pressupostos básicos que serão abordados a seguir.

O primeiro pressuposto enfatiza que a realidade é dinâmica e mutável. O fenômeno social pode variar à medida em que é sujeito à mudança histórica, por exemplo o desejo de ser livre é um dispositivo poderoso de desenvolvimento da estrutura social e implica em um valor aprendido pelo contexto histórico em cada época ou lugar (GERGEN, 1973). Então, observa-se a existência de uma especificidade cultural e histórica das formas de conhecimento do mundo em que a construção da realidade é proveniente de determinadas descrições e explicações das condições socio-históricas concretas dos sistemas de significação (BURR, 2008; RASERA; JAPUR, 2005).

O segundo pressuposto advoga que o conhecimento é uma construção social por meio de comunidades linguísticas. O conhecimento é representado por proposições linguísticas e armazenado em livros, jornais, materiais informatizados, manuais diversos que constituem práticas sociais, onde a "linguagem é essencialmente uma atividade compartilhada" (GERGEN, 1985, p. 270), uma vez que os significados são construídos nos relacionamentos e nas interações humanas por meio dos processos sociais de negociação, conflito e consenso. Portanto, uma determinada palavra pode ser entendida de várias formas, definindo realidades específicas conforme o seu significado oriundo de seu uso social (BURR, 2008; RASERA; JAPUR, 2005).

O terceiro pressuposto aborda que o conhecimento possui consequências sociais que por sua vez determinam se ele tem ou não tem validade. Cada diferente construção do mundo convida para uma diferente forma de ação humana e ambas são consideradas como 'verdadeiras', pois elas sustentam específicas formas de viver e de agir no mundo, definindo a realidade por padrões complexos e organizados de ações (BURR, 2008; MARRA; BRITO, 2011). Desse modo, "a manutenção de determinadas tradições e instituições depende do processo contínuo de produção de sentido" (RASERA; JAPUR, 2005, p. 23), gerado por valores e determinadas ações objetivas e subjetivas que circulam através do sujeito e por ele.

O construcionismo social então, possibilita ao pesquisador desenvolver uma postura crítica e reflexiva sobre as tradições, as instituições e os indivíduos. O pesquisador apreende os significados construídos coletivamente e os sentidos caracterizados por produções pessoais a partir de experiências concretas influenciadas pela linguagem. O construcionismo é "basicamente um diálogo, uma troca significativa entre os falantes, um evento social, um processo co-ativo. Significa falar a partir de certas convicções, desejos e valores" (ACEROS, 2012, p. 1003), sem exigência de coerência, integrando as múltiplas vozes (falantes) e

extraindo os recursos discursivos que permitam entender os relacionamentos diários sociais e organizacionais (GERGEN; GERGEN, 2007; GERGEN; THATCHENKERY, 2004).

O pesquisador construcionista atua dentro do critério da imparcialidade, considerando todas as perspectivas possíveis de ambas as partes envolvidas no processo do fenômeno, procurando alcançar um ponto de equilíbrio na interação pesquisador-pesquisado. É mais conveniente deixar a parte, as crenças e as pressuposições sobre o mundo para melhor compreendê-lo, pois nenhuma teoria pode abarcar as múltiplas realidades que são evocadas por meio de uma investigação, então o pesquisador deve iniciar seu processo de pesquisa do modo mais neutro possível (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001a, 2001b) visando chegar o mais próximo que puder do fenômeno investigado.

Optou-se como estratégia construcionista, a linguagem como prática social centrada no uso. As práticas discursivas constituem-se de "ações, seleções, escolhas, linguagem, contexto, enfim, uma variedade de produções sociais das quais são expressão" (SPINK; FREZZA, 2004, p. 38). Elas são concebidas como "as maneiras a partir das quais as pessoas produzem sentidos e se posicionam em relações sociais cotidianas" (SPINK; MEDRADO, 2004, p. 45). Nas práticas discursivas se analisam a dinâmica por meio dos enunciados orientados por vozes; as formas ou gêneros de fala (*speech genres)* que são conceitos que se dirigem para o habitual originado pelos processos de institucionalização; e os conteúdos caracterizados como repertórios interpretativos (SPINK, 2010; SPINK; MEDRADO, 2004).

Diante disto, nesse estudo para compor a investigação construcionista foram adotados os princípios da pesquisa qualitativa. Este tipo de pesquisa foca sobre as qualidades das entidades (individualidades), sobre os processos e os significados, e tem um compromisso com a compreensão da experiência humana. A pesquisa qualitativa como um conjunto de práticas investiga uma multiplicidade de histórias, tensões, contradições, mediações, entre outros aspectos necessários à apreensão do fenômeno analisado (DENZIN; LINCOLN, 2007, 2011). Portanto, a pesquisa qualitativa é definida como um processo de investigação de um problema de natureza social ou humana, baseado na compreensão e na construção de um tema complexo, de imagens holísticas, formadas por palavras, visualizações detalhadas de relatórios dos informantes, além de ser realizada em um ambiente natural (CRESWELL, 2010).

A pesquisa qualitativa abriga várias formas de investigação que dão suporte ao pesquisador para o entendimento do significado de fenômenos sociais com poucas alterações do ambiente natural. Na pesquisa qualitativa é possível conhecer a opinião dos participantes suas percepções, seus hábitos, seus posicionamentos, sua visão do mundo e os seus

sentimentos, bem como avaliar e detectar conflitos, incertezas, indeterminância das suas ações individuais e sociais. “Basicamente a pesquisa qualitativa está interessada na compreensão dos significados que as pessoas têm construído, ou seja, como as pessoas dão sentido ao seu mundo e as experiências que têm no mundo” (MERRIAM, 2009, p. 13), focalizando adicionalmente nas regularidades existentes nas diversidades do fenômeno (GIORDANO, 2003).

O método qualitativo é fundamentado em cinco características comuns: concepção do fenômeno na perspectiva dos participantes; o pesquisador é o elemento principal para coleta e análise dos dados; a coleta de dados envolve o trabalho de campo; emprega-se uma estratégia indutiva de pesquisa e o produto do estudo qualitativo é descritivo, as palavras e as figuras são instrumentos utilizados para transmitir o que o pesquisador apreendeu do fenômeno (MERRIAM, 1998, 2009).

Existem vários tipos de pesquisa qualitativa, entre elas está o estudo de caso, em que o pesquisador seleciona uma unidade de análise em particular e a analisa detalhadamente e com profundidade. O conhecimento gerado a partir do estudo de caso possibilita maior contextualização, é voltado para a interpretação do pesquisador e baseado em populações de referência determinadas por ele (BAXTER; JACK, 2008; MERRIAM, 1998, 2009). Desta forma, o estudo de caso pode fornecer informações valiosas e significativas sobre comportamentos sociais e organizacionais (BROWN, 2008). Ele é conceituado como uma “estratégia de pesquisa apropriada quando se deseja estudar um fenômeno complexo em que seus limites contextuais são difíceis de definir” (GIORDANO, 2003, p. 294), como por exemplo, a autonomia. As questões norteadoras quando dirigidas para perspectivas processuais são do tipo ‘como’. A característica principal de um estudo de casos é a combinação conjunta de várias fontes de dados.

O estudo de caso qualitativo apresenta quatro características essenciais: particularidade, descrição, heurística e indução. A particularidade se refere ao fato de que o estudo de caso focaliza uma situação, um fenômeno particular (STAKE, 2005). A descrição propõe o detalhamento completo e literal da situação investigada. A heurística está associada à ideia de que o estudo de caso facilita a compreensão do pesquisador sobre o fenômeno estudado, podendo revelar e descobrir novos significados, ampliar a experiência do pesquisador ou confirmar o que já existe. A indução permite que um estudo de caso em particular possibilite proposições mais gerais (MERRIAM, 1998, 2009).

Tomando como base essas explanações, optou-se pelo estudo de comparação entre casos por considerar que o fenômeno da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de

TI apresenta uma riqueza de dados oriundos das múltiplas fontes e dos múltiplos pontos de observação no interior da organização. O estudo de casos é uma estratégia científica legítima que é fruto de pesquisas nas ciências humanas e sociais, e permite que o pesquisador produza resultados mais elaborados sobre o fenômeno (GIROUX, 2003), principalmente quando a investigação se fundamenta em observação, entrevistas em profundidade e exame detalhado de documentos (BRYMAN, 2004a, 2004b).

3.2 Critérios de seleção dos casos

A seleção das organizações foi baseada na literatura pesquisada e na experiência profissional da pesquisadora nos seus trabalhos de consultoria. Entre 2006 e 2011, as duas empresas de tecnologia da informação em Pernambuco foram clientes da pesquisadora e uma delas foi convidada também para a sua pesquisa de dissertação do mestrado em 2007.

Os critérios de identificação das organizações foram respaldados no referencial teórico, e particularmente na pesquisa de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) sobre as possíveis evidências de novas formas organizacionais em empresas privadas nos segmentos industriais e de serviços. Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) identificaram que as empresas de tecnologia da informação surgem como indicações de estrutura de ambientes mais flexíveis que podem facilitar práticas de autonomia. Essa identificação também é mencionada pela literatura internacional investigada (ABARESHI; MARTIN; MOLLA, 2011; GUNIA, 2002).

As duas organizações convidadas pertencem ao Porto Digital de Pernambuco, são empresas pioneiras em serviços de TI e possuem fama expressiva empresarialmente. Elas foram investigadas conforme as características contextuais descritas no quadro 34. Este quadro foi elaborado a partir do referencial teórico sobre as NFOs e as NFOT.

Quadro 34 – Tipos de organizações - características contextuais

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES - CARACTERÍSTICAS CONTEXTUAIS		
Categorias Analíticas	**Burocráticas**	**Pós-Burocráticas**
Estrutura	Rígida e centralizada.	Flexível e descentralizada.
Controle	Racional. Burocrático.	Descentralização, autocontrole.
Cultura	Mecanicista.	Orgânica (ausência de padronização).
Hierarquia	Existência de uma estrita hierarquia de autoridade e controle e também muitas regras.	Existência de menos hierarquia de autoridade e controle, e também poucas regras.
Metas	Eficiência e produtividade.	Aprendizagem.
Liderança	Verticalizada.	Horizontalizada e funcionalmente eclética e participativa.
Organização do trabalho	As tarefas são rigidamente definidas.	As tarefas são ajustadas e redefinidas mediante o trabalho em equipe.
	A divisão do trabalho é tradicional.	A divisão do trabalho é flexível e informal.
Planejamento estratégico	Responsabilidade dos gestores.	Envolvimento de todos os funcionários.
Tomada de decisão	Centralizada nos gestores.	Participação de todos no processo de decisão.
Criatividade	Pouca ênfase nas competências e qualificação dos funcionários.	Bastante ênfase nas competências e qualificação dos funcionários.

Fonte: Elaborado pela autora (2013) baseada em Clegg (1998); Clegg, Harris e Höpfl (2011); Courpasson (2000a); Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000); Escrivão Filho e Guerrini (2010); Everaere (1999b, 2000); Gergen e Tojo (1996); Gunia (2002); Hatch (2006, 2009); Prestes Motta e Vasconcelos (2010); Rouleau (2010); Weber (1978, 2013).

3.3 Caracterização dos casos

As duas empresas convidadas foram caracterizadas como estruturas de médio e grande porte, conforme a classificação do SEBRAE (2005). As empresas podem ser classificadas em Microempresa (na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas); Pequena empresa (na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas); Média empresa (na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas) e Grande empresa (na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas).

Foram convidadas três empresas de TI, duas de grande porte e uma de médio porte. Uma empresa de grande porte se recusou a participar da pesquisa alegando que estava em fase de mudança empresarial. Duas empresas aceitaram participar da pesquisa. Segue abaixo a caracterização de cada uma delas:

A Empresa de Tecnologia da Informação 1 (ETI1) é uma sociedade anônima de capital fechado. Tem 37 (trinta e sete) anos de atuação no mercado, seu segmento é de serviços de tecnologia da informação. É composta por um diretor-presidente e quatro diretores gerais. O diretor-presidente pertence à família. Tem um quadro de 50 (cinquenta) funcionários,

caracterizado como empresa de médio porte. A empresa não possui departamento de recursos humanos para o seu próprio funcionário, porém implanta sistema de recursos humanos para os clientes. Ela está em fase de crescimento.

A Empresa de Tecnologia da Informação 2 (ETI2) é uma sociedade limitada de capital fechado. Tem 41 (quarenta e um) anos de atuação no mercado, seu segmento é de serviços de tecnologia da informação. É composta por um diretor-presidente e três diretores gerais. Todos pertencem à família. Tem um quadro de 315 (trezentos e quinze) funcionários, caracterizada como empresa de grande porte. A empresa possui departamento de recursos humanos para o seu próprio funcionário e de gestão da qualidade. Especificamente, desde outubro/2013 a empresa está reestruturando a alta gestão, estão contratando outros diretores.

Segue o quadro resumo abaixo para melhor visualização da caracterização das empresas:

Quadro 35 – Resumo da caracterização das empresas

EMPRESAS	SEGMENTO	ATUAÇÃO	COMPOSIÇÃO	Nº FUNC.	PORTE
Tecnologia da Informação 1 (ETI1)	Serviços (privada)	37 anos	01 diretor-presidente + 04 diretores gerais.	50	Médio
Tecnologia da Informação 2 (ETI2)	Serviços (privada)	41 anos	01 diretor-presidente + 03 diretor.	315	Grande

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Na primeira empresa, a pesquisadora obteve uma entrevista com o diretor-presidente que autorizou a realização da pesquisa e ele indicou o diretor administrativo-financeiro para dar o suporte necessário à execução das entrevistas, tais como apresentação do organograma, indicação dos líderes, agendamento de horário, relato dos dados da empresa e a situação econômica, tour pela empresa, seleção da sala de entrevistas, entre outras atividades. Na segunda empresa, o coordenador da área de qualidade e de recursos humanos consentiu a realização da pesquisa e indicou uma analista de recursos humanos para apoiar à pesquisadora na realização das entrevistas.

3.4 Caracterização dos sujeitos

A pesquisa é composta por 20 (vinte) entrevistas semiestruturadas no total. Em cada empresa participante foram realizadas 10 (dez) entrevistas. A empresa convidava 05 (cinco) líderes formais e estes indicavam os liderados conforme a disponibilidade de tempo. Os

líderes deveriam apresentar vivência mínima de 06 meses em cargos intermediários de liderança e ter vínculo empregatício com a organização por mais de 01(um) ano. Os liderados também deveriam ter vínculo empregatício com a organização por mais de 01(um) ano.

A quantidade de entrevistas permitiu identificar um ponto de saturação. A saturação designa um critério que avalia o tamanho adequado de uma coleta de dados, significando que não existe no momento, mais evidências de informações suplementares capazes de enriquecer a pesquisa (GIORDANO, 2003). Em outras palavras, a partir de determinado momento, os entrevistados de cada empresa apresentaram o mesmo discurso sobre o tema, isto é, as informações começaram a se repetirem, então a coleta foi encerrada. Ressalta-se que a proposta teórico-metodológica da pesquisa não se preocupou com a quantidade de entrevistados, ela se direcionou para a análise em profundidade sobre o tema, indicando uma abordagem qualitativa.

Para melhor identificação da fonte dos dados analisados foi utilizada a seguinte legenda para caracterizar os entrevistados:

1 - Gerência Intermediária (GI): gerência de projetos, desenvolvimento, coordenação, supervisão e analistas com função de liderança.

2 - Pessoal de Base (BA): técnicos, assistentes, programadores e analistas sem função de liderança.

A caracterização dos sujeitos contemplou os dados pessoais dos entrevistados, tais como sexo (feminino ou masculino), idade e escolaridade, e dados profissionais como tempo de empresa e tempo de liderança. Veja quadro 36 com o resumo da caracterização dos entrevistados nas duas empresas de TI.

Quadro 36 – Resumo da caracterização dos entrevistados

RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS						
	DADOS PESSOAIS				**DADOS PROFISSIONAIS**	
Cargo	**F**	**M**	**Idade**	**Escolaridade**	**Tempo de Empresa**	**Tempo de Liderança**
GI	05	05	Mínima: 27 anos	Mínima: técnico	Mínima: 01 ano + 02 meses	Mínima: 06 meses
BA	05	05	Máxima: 50 anos	Máxima: pós-graduação (mestrado)	Máxima: 23 anos	Máxima: 09 anos
TOTAL	10	10				

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Elaborou-se também o quadro 37 com a caracterização dos entrevistados por empresa com o objetivo de detalhar as informações sobre os entrevistados. Salienta-se que nas duas empresas surgem dois entrevistados de gerência intermediária que não possuem subordinados,

mas que assumem funções de liderança com certa frequência, pois exercem influência sobre outros setores devido a sua valorização e competência profissional.

Quadro 37 – Caracterização dos entrevistados por empresa

EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 1 – ETI1						
	DADOS PESSOAIS			DADOS PROFISSIONAIS		
Cargo	**Sexo**	**Idade**	**Escolaridade**	**Tempo de Empresa**	**Tempo de Liderança**	**Subordinados Diretos/Indir.**
GI1	F	50	Superior Completo	02 anos	02 anos	08
GI2	F	46	Técnico	19 anos + 07 meses	09 anos	05
GI3	M	46	Superior Completo	19 anos	03 anos	08
GI4	M	37	Superior Completo	07 anos	01 ano	Influência
GI5	M	27	Mestrado	01 ano + 10 meses	01 ano + 10 meses	03
BA1	F	49	Superior Completo	23 anos	-	-
BA2	M	38	Superior Incompleto	06 anos	-	-
BA3	M	33	Superior Completo	01 ano + 06 meses	-	-
BA4	M	28	Superior Completo	05 anos	-	-
BA5	M	28	Superior Incompleto	01 ano + 06 meses	-	-
EMPRESA DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO 2 – ETI2						
	DADOS PESSOAIS			DADOS PROFISSIONAIS		
Cargo	**Sexo**	**Idade**	**Escolaridade**	**Tempo de Empresa**	**Tempo de Liderança**	**Subordinados Diretos/Indir.**
GI1	F	32	Superior Completo	09 anos	02 anos + 01 mês	01
GI2	F	31	Superior Completo	03 anos	01 ano	02
GI3	M	31	Superior Completo	05 anos	01 ano + 06 meses	Influência
GI4	M	31	Superior Completo	03 anos	01 ano	05
GI5	F	29	Superior Completo	01 ano + 02 meses	06 meses	18
BA1	F	42	Superior Completo	08 anos	-	-
BA2	F	30	Superior Completo	02 anos + 09 meses	-	-
BA3	F	28	Superior Completo	01 ano + 10 meses	-	-
BA4	F	28	Superior Completo	02 anos + 03 meses	-	-
BA5	M	28	Superior Completo	07 anos	-	-

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

3.5 Coleta dos dados

Nessa pesquisa qualitativa, os instrumentos de coleta de informações privilegiados foram observação, entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Geralmente esses instrumentos são utilizados quando a pesquisa é orientada para o estudo de casos (BRYMAN, 2004a, 2004b; EISENHARDT, 1989; HLADY RISPAL, 2002; MERRIAM, 1998, 2009).

A observação qualitativa pode constituir-se como uma etapa exploratória da pesquisa que deverá ser associada às outras técnicas de coleta de dados. A observação é indispensável na contextualização do fenômeno de estudo, principalmente nas pesquisas qualitativas (SILVERMAN, 2009) e "autoriza a apreensão de lógicas das situações relacionadas a um tempo e um contexto específicos" (HLADY RISPAL, 2002, p. 121). Ela é conceituada como

uma “estratégia particular de interação com o terreno” (GAVARD-PERRET et al., 2012, p. 166), “envolve a percepção sensorial do observador para colher as informações... e consiste em um exame minucioso que requer atenção” (MARTINS, 2008, p. 23).

A observação qualitativa pode descobrir fatos novos e reorientar a condução da entrevista e dos trabalhos em geral. Quando acompanhada da entrevista, a observação possibilita identificar o que não é dito, as contradições e o silêncio percebidos no discurso dos entrevistados, e pode dar garantias aos resultados recolhidos (HLADY RISPAL, 2002), porque o observador pode ‘sentir’ as situações vindas dos entrevistados. Sem dúvida, a observação representa uma oportunidade vantajosa e ampla de compreensão das relações dos sujeitos (GAVARD-PERRET et al., 2012).

A observação qualitativa como coleta de dados implicou em avaliar o local ou o terreno da pesquisa realizando registros necessários para a primeira compreensão do fenômeno. A grade de observação traduziu-se no olhar sobre o local que incluiu a decoração, os materiais presentes, as cores, os papéis do local de trabalho, os móveis, a disposição das mesas e cadeiras, recepção, barulhos, e na escuta das pessoas, comportamentos, interações, linguagem (GROLEAU, 2003) nas duas empresas de TI.

A entrevista é um dos métodos qualitativos mais utilizados para a obtenção de dados e de informações em resposta às proposições de uma pesquisa. “É uma conversação com um objetivo, um dispositivo de face-a-face onde um investigador tem como objetivo investigar a produção de um discurso sobre um tema definido pelo quadro de pesquisa” (GAVARD-PERRET et al., 2012, p. 108). Ela consiste em um encontro interpessoal que dar lugar a uma interação essencialmente verbal em que os dados obtidos são coprodutos fundamentados em representações estocadas na memória dos entrevistados. As representações são reconstruídas pelas verbalizações e revelam de início o pensamento da pessoa que fala e em seguida sobre a realidade que faz objeto do seu discurso (GAVARD-PERRET et al., 2012).

Em se tratando de comparação entre dois estudos de casos, a entrevista se caracteriza como fonte originária de informação, referências para comprovação de outras fontes e integração dos dados obtidos em diversas fontes. Ela possibilita colher dados e informações semelhantes de maneira sistemática, visando autorizar a comparação entre os casos para responder às questões de pesquisa, favorecendo o enriquecimento do fio diretor imaginado e privilegiado (HLADY RISPAL, 2002). Na entrevista qualitativa, os temas complexos são tratados e explorados com profundidade, de forma que facilita uma investigação mais detalhada e analítica, em comparação ao uso de questionários (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001a).

Na coleta dos dados dessa pesquisa foi utilizada a entrevista semiestruturada porque possibilitou combinar perguntas abertas e fechadas, proporcionando relativa liberdade ao entrevistado para verbalizar sobre o assunto proposto. O pesquisador segue um conjunto de questões previamente definidas, mantendo o contexto similar a uma conversa informal. A ordem das discussões não é imposta para melhor apreender a lógica de pensamento dos entrevistados e simultaneamente permitir uma análise comparativa e acumulativa entre eles (GAVARD-PERRET et al., 2012). A postura de investigação requer atenção concentrada do pesquisador para orientar, no momento que considerar oportuno, a discussão para o assunto que o interessa, fazendo perguntas complementares e adicionais para esclarecer situações ou relatos dúbios, confusos e obscuros, como também ajudar a recompor o contexto da entrevista ou recentralizá-la por intervenções verbais, caso o entrevistado apresente dificuldade em discorrer sobre o tema em pauta. Esse tipo de entrevista propõe uma maior interação entre o entrevistador e o entrevistado, favorecendo a coleta de dados sobre aspectos racionais, afetivos e significativos do respondente devido à espontaneidade das respostas (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 2001a; CRESWELL, 2010).

Partindo-se destas premissas sobre a entrevista semiestruturada foram elaboradas perguntas abertas conforme os 26 (vinte e seis) eixos temáticos das NFOT, liderança e autonomia (Apêndice 1).

Adicionalmente à entrevista semiestruturada (Apêndice 2) foi elaborado um formulário (Apêndice 3) que permitiu identificar os dados sociodemográficos sobre o entrevistado, tais como data de nascimento, idade, sexo, profissão, estado civil, escolaridade, endereço pessoal e/ou da empresa, formas gerais de contato; e os dados profissionais, tais como departamento, setor, cargo atual, tempo de empresa, tempo no cargo de liderança, número de subordinados diretos, indiretos e terceirizados, promoção na empresa, treinamentos realizados e outras atividades profissionais exercidas fora da empresa. Esse levantamento sobre os dados sociodemográficos objetivou conhecer melhor os respondentes, estabelecer um contato inicial, certo grau de confiança e assegurar a credibilidade das informações. Essas perguntas permitiram recolher dados contextuais, ajustar a forma de entrevistar conforme o perfil, a função e a experiência do respondente.

Para obter informações mais precisas sobre as duas organizações foi elaborado também um formulário (Apêndice 4), solicitando os dados sobre a empresa, tais como porte, endereço, número de funcionários, tempo de atuação no mercado, capital (privado ou misto), ramo de atividade (serviços, franquia), matriz e filiais, situação socioeconômica atual, receita bruta anual, clientes, organograma. Essas informações favoreceram conhecer o perfil da

empresa e colher dados contextuais para a pesquisa documental, tais como *folders*, informativos, cartas, entre outros.

Os dados sociodemográficos levantados sobre o entrevistado e os dados obtidos sobre a empresa auxiliaram a pesquisadora na caracterização de ambos.

Inicialmente, a pesquisadora entrevistou os líderes e logo em seguida os liderados conforme o tempo disponível de cada um no trabalho. Em média, as entrevistas dos líderes duraram em torno de uma hora e meia até duas horas, e a dos liderados, em torno de uma hora até uma hora e meia. Todas as entrevistas foram individuais e ocorreram na sala de reunião de cada empresa devidamente silenciosa, reservada e confortável, proporcionando um ambiente de confidencialidade. Os entrevistados autorizaram a gravação e a transcrição das entrevistas.

Outra fonte de coleta utilizada como suporte ao estudo de casos foi a pesquisa documental qualitativa considerada como um artefato padronizado que tem por objetivo conduzir o levantamento de material, tais como cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, e-mails, informativos, avisos, agendas, propostas, cartazes, relatórios, anúncios, convites, estudos, avaliações de documentos oficiais, atas de reuniões, material de divulgação, textos produzidos após treinamentos, palestras, entrevistas, diálogos, discursos públicos e eventos em geral, tipo de material impresso.

A pesquisa documental é necessária para um melhor entendimento dos casos e para buscar evidências coletadas pelos outros instrumentos. O levantamento documental pode ser realizado "durante o tempo decorrido entre a aplicação de outros instrumentos" como a entrevista semiestruturada (MARTINS, 2008, p. 46). A pesquisa documental pode ser realizada no campo, desde que haja permissão das organizações envolvidas para examinar os documentos. Ressalta-se que os documentos podem ser produzidos com propósitos diversos, seja para fundamentar uma decisão, persuadir ou convencer uma pessoa ou autoridade, implantar algo, entre outros. Na análise qualitativa é preciso considerar quem produziu um documento, para quem e com que finalidade. A forma como os documentos foram concebidos, produzidos e apresentados tem um significado e influencia nos seus efeitos sobre as pessoas (CRESWELL, 2010).

Nessa pesquisa, o diretor da ETI1 disponibilizou um material elaborado por ele que foi distribuído para todos os funcionários da empresa em anos anteriores, ainda repassado no presente, ilustrado por meio de charges, e indicou a homepage da empresa. A ETI2 enviou um e-mail e sugeriu também a homepage da empresa. Durante a permanência na ETI2, a pesquisadora observou os quadros de avisos elaborados pela área de recursos humanos. A indicação da homepage sugere uma diminuição do material impresso nas duas empresas. A

pesquisadora solicitou para todos os entrevistados que fotografassem algo no trabalho que segundo o próprio julgamento significasse um exemplo de autonomia. Apenas um entrevistado da ETI1 enviou uma foto por e-mail, os demais entrevistados não cumpriram a solicitação.

A seleção dos instrumentos de coleta das informações visou abarcar por vários ângulos o entendimento das NFOT, da liderança e da autonomia, e trazer respostas com o máximo de precisão para as questões norteadoras. A coleta dos dados foi iniciada e finalizada no mês de outubro de 2013.

3.6 Análise crítica do discurso

Os dados qualitativos foram tratados pela análise crítica do discurso que tem como base epistemológica o construcionismo social que se fundamenta na convicção de que o conhecimento é socialmente construído.

Existem várias correntes de análise crítica do discurso (ACD), porém optou-se pela abordagem de Fairclough (2008) que apresenta um modelo tridimensional, contemplando a análise do texto, da prática discursiva e da prática social. Fairclough (2008) fundamentou-se, principalmente, nas concepções teóricas sobre análise do discurso de Pêcheux (1988), Van Dijk (2012), Bakhtin (2003, 2006) e Foucault (2008, 2013), enfocando a ideologia e a hegemonia. A ACD tem o objetivo de evidenciar como "o discurso é moldado por relações de poder e ideologias e os efeitos construtivos que o discurso exerce sobre as identidades sociais, as relações sociais e os sistemas de conhecimento e crença, nenhum dos quais é normalmente aparente para os participantes do discurso" (FAIRCLOUGH, 2008, p. 31).

A análise crítica do discurso é uma leitura cuidadosa que caminha entre o texto e o contexto, para examinar o conteúdo, a organização e as funções do discurso. As características-chave da ACD são: a postura crítica com relação ao conhecimento dado; compreensão do mundo de formas históricas e culturalmente específicas e relativas; conhecimento socialmente construído por processos sociais; compromisso em explorar os modos como os conhecimentos estão ligados às ações e práticas (BURR, 2008; FAIRCLOUGH, 2008).

Os principais temas da análise crítica do discurso são: preocupação com o discurso em si mesmo; visão da linguagem como construtiva (criadora) e construída; ênfase no discurso como uma forma de ação; convicção na organização retórica do discurso. Os analistas críticos

argumentam que todo discurso é circunstancial, e assim, os pesquisadores estão envolvidos simultaneamente em analisar o discurso criticamente e em analisar o contexto interpretativo.

O modelo tridimensional de ACD elaborado por Fairclough (2008) estrutura-se em três dimensões analíticas.

A primeira é a análise textual, tratada como uma etapa de descrição que se refere ao discurso como texto por meio de formas e expressões linguísticas faladas e escritas. A análise é realizada por intermédio do vocabulário, da gramática, da coesão e da estrutura textual associada à polidez, à transitividade e ao *ethos*.

A segunda é a análise da prática discursiva, abordada como uma etapa de interpretação que focaliza os processos de produção, distribuição e consumo do texto que são elementos de natureza sociocognitiva. O texto é "considerado como um conjunto de 'traços' do processo de produção, ou um conjunto de 'pistas' para o processo de interpretação" (FAIRCLOUGH, 2008, p. 109) que ocorre frequentemente, de modo automático e não consciente, favorecendo a eficácia da ideologia.

Os processos sociocognitivos de produção e consumo (interpretação textual) são baseados nas estruturas e nas convenções sociais interiorizadas. E a distribuição se processa numa simples conversa ou de forma complexa em textos produzidos institucionalmente. Os três processos ocorrem a nível microssociológico (prática discursiva) e a nível macrossociológico (prática social) e estão associados à força do enunciado, à coerência, à intertextualidade manifesta e à interdiscursividade (intertextualidade constitutiva). Em suma, é uma análise de como as pessoas produzem sentidos e significados que se transformam em senso comum compartilhado (FAIRCLOUGH, 1996, 2008).

A terceira é a análise da prática social, referenciada também como uma etapa de interpretação que revela os aspectos ideológicos e os hegemônicos. Os ideológicos surgem por meio das ordens de discurso, dos sentidos das palavras, das pressuposições, das metáforas e do estilo. Os hegemônicos se dirigem para as relações sociais, os efeitos ideológicos e políticos do discurso, e as orientações da prática social, tais como econômicas, políticas, culturais e sociais. Essa etapa compreende a análise do contexto e das circunstâncias institucionais e organizacionais do evento comunicativo/discursivo, a forma de modelagem e a construção do discurso (FAIRCLOUGH, 1996, 2005, 2008).

É interessante pontuar que as três análises estão interrelacionadas entre si, não existe uma delimitação nítida entre elas. É indicado que na análise textual como uma fase descritiva se destaque os aspectos formais e estruturais do texto. E nas análises da prática discursiva e da prática social se considerem os processos de produção e de interpretação. As três análises

devem contemplar tanto a forma como o conteúdo e dialogarem entre si no intuito de que se compreendam as relações sociais existentes (FAIRCLOUGH, 2008).

Ressalta-se que os pressupostos teóricos e metodológicos da ACD de Fairclough são essenciais para atender a proposta da tese que é compreender os sentidos e os significados produzidos na vivência de autonomia entre o líder e o liderado, nas NFOT em empresas de TI.

Contudo, Fairclough sugere que sejam escolhidos aspectos que possam ser considerados como mais produtivos, sendo acolhida a sua sugestão. Também se optou por dialogar com outras perspectivas teóricas que complementassem a análise sob o prisma da triangulação teórica, o que se observa na elaboração do quadro 38.

Nessas condições, apresenta-se o quadro 38 abaixo para melhor compreeensão das dimensões analíticas, seus aspectos básicos e suas respectivas identificações que foram os componentes norteadores da análise crítica do discurso dos enunciados selecionados.

Quadro 38 – Componentes norteadores da análise crítica do discurso

Dimensões	Aspectos básicos	Identificações
Texto	Vocabulário	Refere-se à escolha de determinadas palavras individuais, tais como: Neologismos (criação de uma palavra ou expressão nova, atribuição de um novo sentido a uma palavra já existente). Lexicalizações (preferência por uma determinada palavra identificada como produtora de um determinado sentido). Relexicalizações de domínios da experiência (por exemplo, 'terroristas' como 'lutadores pela liberdade') (FAIRCLOUGH, 2008).
	Gramática	Relaciona-se às palavras combinadas em orações e frases que constituem um dado sentido e significado. Ex.: a formação de sentenças em que o agente não se apresenta explícito e as relações entre as construções ativas e passivas. O emprego da voz passiva significa o 'apagamento do agente' que pode ser conhecido, desconhecido ou utilizado para a isenção de responsabilidade ou ofuscar a agência (FAIRCLOUGH, 2008). Salienta-se que a oração se estrutura em função de um verbo ou de uma locução verbal, apresentando sujeito e predicado, enquanto que na frase, o verbo pode ser facultativo.
	Coesão	Consideram-se as ligações entre orações e frases por meio de palavras de um campo semântico semelhante (conjunto de palavras unidas pelo sentido, tais como pai-de-família, pai-de-santo), sinônimos próximos, conjunções, repetições de palavras e mecanismos de referência e substituição (pronomes, artigos definidos, demonstrativos, entre outros.) (FAIRCLOUGH, 2008).
	Estrutura textual	Diz respeito às propriedades organizacionais do texto, às maneiras e à ordem em que os elementos são combinados. Ex.: o indivíduo escolhe determinados itens como mais relevantes na elaboração de um texto, mencionando-os no primeiro parágrafo (*lead*) e em seguida apresenta o que considera de menor relevância (*sublead*) (FAIRCLOUGH, 2008).
	Polidez	Representa um conjunto de estratégias da parte dos participantes do discurso para amenizar atos de fala que são potencialmente ameaçadores para a sua própria 'face' (FAIRCLOUGH, 2008). Exemplo: "você foi reprovada para o cargo" é substituída por "você não se adequou a vaga".

Quadro 38 – Componentes norteadores da análise crítica do discurso - continuação

Dimensões	Aspectos básicos	Identificações
Texto	Humor/ironia	O humor é uma percepção de estranhamento na relação entre os sentidos no texto, provocando o riso por violar um saber e uma crença. As estratégias de desconstrução de sentidos são: o humor politicamente incorreto (palavra de baixo calão), charges, gírias e piadas que geralmente apresentam um vocabulário chulo. São marcados pelo uso do diminutivo (COSTA, 2013; MALISKA; SILVA, 2014; PÊCHEUX, 1988). O riso legitima, conserva e transforma uma representação do real (GOMES, 2007).
	Transitividade	Relaciona-se com os tipos de processos codificados em orações e com os tipos de participantes envolvidos. Trata-se de verbos que marcam uma relação (ser, ter, tornar-se) e verbos com processos de ação - o agente age direcionado para um objetivo ou fim (FAIRCLOUGH, 2008).
	Ethos	Caracteriza-se como modelos de outros gêneros e tipos de discurso que são empregados para constituirem a subjetividade dos participantes do discurso. O *ethos* envolve os hábitos, costumes e valores que constroem o eu (FAIRCLOUGH, 2008). Exemplo: formas sutis de argumentação persuasiva do poder que apelam para a emoção – "eu tenho certeza que você é o único que apresenta competência para esta tarefa".
Prática discursiva	Produção do texto	Refere-se a quem produz o texto, para quem e o tipo de texto que será elaborado e de que forma. Os textos são produzidos de modo particular em contextos sociais específicos (memorandos, ofícios, atas de reunião, dicursos dos líderes, livros-texto, conversas, entrevistas, boletins, normas, entre outros). Podem ser de autoria individual e coletiva (FAIRCLOUGH, 2008).
	Distribuição do texto	Trata de como ocorre a distribuição do texto que pode ser simples (uma conversa num contexto imediato de situação em que ocorre) e complexa (textos produzidos por líderes referentes às negociações estabelecidas na organização). Implica também em qual ocasião ou contexto será distribuído o texto na organização (FAIRCLOUGH, 2008).
	Consumo do texto	Relaciona-se a como o texto será consumido, podendo ser individual e coletivo por meio de registros administrativos, discursos, entrevistas oficiais, procedimentos rotineiros, códigos de ética da organização. E também como será interpretado na interrelação entre os recursos diversos dos membros e o próprio texto. Se a interpretação textual ocorre conforme o planejado por quem produziu o texto (FAIRCLOUGH, 2008).
	Força do enunciado	Consideram-se os tipos de atos de fala desempenhados, tais como promessas, pedidos, ameaças, perguntas, ordens, entre outros.
	Coerência	Trata de que as partes constituintes do texto estejam relacionadas com um sentido, de forma que o texto na sua totalidade faça sentido, mesmo que existam poucos marcadores formais linguísticos (FAIRCLOUGH, 2008).
	Intertextualidade manifesta	Corresponde à propriedade de que existe um conjunto de textos e um conjunto de vozes que são potencialmente relevantes, e desta forma são incorporados dentro do texto (FAIRCLOUGH, 2005). Significa que os textos são recheados de fragmentos de outros textos que podem ser delimitados explicitamente ou mesclados. Eles apresentam uma historicidade, isto é, trazem o passado para o presente, como por exemplo, uma norma antiga que se naturaliza. Em relação às vozes presentes no texto – a voz de quem pronuncia o enunciado, geralmente, está combinada com outras vozes que são articuladas (BAKHTIN, 2006; FAIRCLOUGH, 2008). Exemplo, "eu me lembro do meu primeiro emprego, quando meu diretor...", nesse momento o entrevistado traz a voz do diretor para o diálogo.
	Interdiscursividade (intertextualidade constitutiva)	Diz respeito à constituição heterogênea de textos (tipos de convenções) por intermédio de elementos da ordem de discurso. O discurso é determinado por ordens de discurso socialmente constituídas, conjuntos de convenções associados com as instituições sociais (FAIRCLOUGH, 1996). Engloba os gêneros (tipos de texto) e os tipos de estilos discursivos.

Quadro 38 – Componentes norteadores da análise crítica do discurso - continuação

Dimensões		Aspectos básicos	Identificações
Prática social	Ideologia	Ordens de discurso	Caracterizam-se como um conjunto de convenções sociais, códigos, normas conforme diferentes padrões e regras gramaticais, padrões fonológicos distintos, vocabulário, regras de polidez. Por exemplo, interrogatórios e investigações policiais, discursos de sessões de bingo e leilão, questionário médico, estilo de ensino dos professores. Algumas convenções sociais estão naturalizadas (FAIRCLOUGH, 2008).
		Sentidos das palavras	Correspondem aos aspectos ou níveis do texto e do discurso, direcionados para o conteúdo (assunto) que podem ser investidos de modo ideológico (FAIRCLOUGH, 2008).
		Pressuposições	Referem-se ao significado implícito dos textos. São proposições tomadas pelo produtor do texto em que alguns significados são dados como verdadeiros ou aceitos como verdadeiros em que o falante e o ouvinte compartilhem do mesmo conhecimento. São marcadas por verbos advérbios, adjetivos e orações adjetivas aparentemente incontestáveis (LEVINSON, 2007). Elas expressam significados existenciais (situações que são recentes ou que estão presentes) acionados pelos artigos definidos e proposicionais (subentendidos) acionados pela oração introduzida pela conjunção 'que' associada a determinados verbos (perceber, lamentar, esquecer) (FAIRCLOUGH, 2008). Exemplo: "a flexibilização das relações de trabalho é uma exigência de mercado" subentende-se que o mercado põe uma exigência e que ele possui existência própria (MISOCZKY, 2005, p. 137).
		Metáforas	Caracterizam-se como uma forma de representar um aspecto da experiência em termos de outra. O tipo de discurso tende a ser associado com um estereótipo da poesia e do discurso literário (FAIRCLOUGH, 1996). A metáfora é um enunciado que possui uma estrutura binária, de forma que é composta por dois elementos associados entre si (MOURA, 2011). Usa-se o nome de algo para designar outro, portanto, ela tem a finalidade de realçar, substituir ou encobrir certos aspectos do que representa (RAMALHO; RESENDE, 2011). Exemplo: "o mercado está nervoso", exibe uma reificação de propriedades humanas (MISOCZKY, 2005, p. 137).
		Provérbios	São percebidos como estratégias que têm autoridade e que ditam valores da sociedade. Eles podem possuir um componente metafórico (AZEVEDO; FERNANDES, 2009; OBELKEVICH, 1997).
		Estilo	É a forma como atinge o consenso, representa o mundo social e como projeta a identidade para valores específicos. Apresenta três parâmetros: 1. O tenor é o tipo de relação que existe entre os participantes na interação, tais como formal, informal, oficial, íntimo, casual. 2. O modo reflete se é falado, escrito formal, escrito informal, jornalístico, acadêmico, falado-como-se-escrito. 3. O modo retórico revela se é argumentativo, descritivo, expositivo (FAIRCLOUGH, 2008).
	Hegemonia	Relações sociais	Tratam das relações entre agentes sociais, as quais devem ser de tipos diferentes e são estabelecidas por meio de normas, sistemas e convenções que configuram a prática social (FAIRCLOUGH, 2005, 2008).
		Efeitos ideológicos e políticos do discurso	Referem-se aos efeitos ideológicos e hegemônicos particulares sobre os sistemas de conhecimento e crença, relações sociais, identidades sociais (eu) (FAIRCLOUGH, 1996, 2005, 2008).
		Orientações políticas, culturais e sociais	São orientações organizadas por códigos, normas e convenções sociais em diversas circunstâncias e contextos, articuladas no discurso para reprodução de ideologias e manutenção de hegemonia (FAIRCLOUGH, 1996, 2005, 2008).

Fonte: Elaborado pela autora (2014) baseada em Azevedo e Fernandes (2009); Bakhtin (2006); Costa (2013); Fairclough (1996, 2005, 2008); Gomes (2007); Levinson (2007); Maliska e Silva (2014); Misoczky (2005); Moura (2011); Obelkevich (1997); Pêcheux (1988) e Ramalho e Resende (2011).

Metodologicamente, a unidade do discurso é o enunciado. O discurso é constituído por um conjunto de sequências de signos, chamado de enunciados que se apoiam na mesma formação discursiva (restrições sobre o que pode ser dito, por quem e em que ocasiões). O enunciado é uma função de existência pertencente unicamente aos signos, "e a partir da qual se pode decidir, em seguida, pela análise ou pela intuição, se eles "fazem sentido" ou não, segundo que regra se sucedem ou se justapõem, de que são signos, e que espécie de ato se encontra realizado por sua formulação (oral ou escrita)" (FOUCAULT, 2008, p. 98).

Em suma, o enunciado é uma função que agrutina um domínio de estruturas e de unidades possíveis, surgindo como conteúdos concretos no tempo e no espaço (FOUCAULT, 2008).

Nessa pesquisa, a análise crítica do discurso contemplou três etapas: o levantamento dos dados, a análise propriamente dita e os resultados.

O levantamento dos dados foi realizado por meio das transcrições das entrevistas semiestruturadas, tendo como complemento a pesquisa documental. Nas transcrições foram observadas as entonações, as pausas, os silêncios, as alterações na altura e no ritmo da fala, as justaposições (fusão de duas palavras que mantêm a sua integridade fonética e gráfica, como por exemplo, girassol), as disfluências excepcionais, tais como hesitações, gagueira e repetições, os marcadores conversacionais, tais como "né", "entendeu?", "não", prolongamento das vogais ("ooo", "ééé"), interrogações. As transcrições de cada entrevista foram lidas pela pesquisadora para identificar os enunciados mais significativos que se tornaram as amostras discursivas, respaldadas no referencial teórico, identificando informações relevantes para inferir e compreender a dinâmica relacional entre o líder e o liderado, e o contexto no desenvolvimento de processos de autonomia na organização do trabalho.

Em seguida, elaborou-se uma planilha (Apêndice 5) de cada categoria temática (dez) por cada empresa que foi composta pela codificação de cada entrevistado com seus respectivos trechos discursivos de forma integral sem nenhum corte, síntese, limpeza ou correção gramatical, uma vez que é recomendável o registro da fala literal com todas as suas características possíveis. Esses trechos discursivos foram relidos pela pesquisadora e a partir disto, foram selecionados os enunciados discursivos de cada categoria temática que apresentaram similaridades interpretativas, tais como um padrão nos dados, considerando as diferenças entre as narrações; e uma função das características específicas do discurso (GILL, 2002).

A análise contemplou os enunciados discursivos que foram apresentados amplamente e resumidos, como amostras do *corpus*. Em cada enunciado sublinhou-se os fragmentos ou excertos que são partes consideradas relevantes, extraídas do enunciado; as expressões caracterizadas como palavras específicas que apresentam uma força no enunciado; os verbos que evidenciam uma relação, tais como ser, ter, tornar-se, além dos verbos de ação; e as vozes constituídas, referentes aos personagens que são articulados no discurso. Os fragmentos, as expressões, os verbos e as vozes foram relacionados entre si, constituindo as análises, tendo como referência os componentes norteadores da análise crítica do discurso apresentados no quadro 38 e o aporte teórico que possibilitou o diálogo com os autores revisitados.

A análise documental contemplou o livro de charges de autoria do diretor da ETI1 que fora distribuído aos funcionários pela intranet. O livro foi produzido a partir de 2001, apresenta 188 páginas e contém a história da sua vida pessoal, profissional e como empresário, os obstáculos que teve que superar, os princípios que regem a empresa. Também foi analisado o site da empresa. Para a análise da ETI2, utilizou-se um e-mail da gestão da qualidade e o site da empresa. Por questões de confidencialidade das duas empresas, os documentos não foram expostos como anexo, exceto um trecho do livro de charges da ETI1 (Anexo 3). A análise documental foi incorporada à análise dos enunciados.

As duas empresas de TI foram comparadas entre si e para validação da pesquisa, as informações de um entrevistado foram comparadas com as informações do outro.

Por fim, os resultados possibilitaram a elaboração da matriz discursiva, envolvendo as relações de poder, a produção de sentidos e significados sobre as NFOT, liderança e autonomia, processos ideológicos e hegemônicos. Desta forma, a pesquisadora pretendeu compreender os processos e os mecanismos dos sujeitos de constituição de sentidos, analisando o texto, a prática discursiva e a prática social. Compactua-se da ideia de que o discurso contribui para identificação dos mecanismos de reprodução de ideologias e hegemonia como também para entender processos de variabilidade entre as práticas, mudança e transformação da sociedade (FAIRCLOUGH, 2008). Portanto, se buscou observar esses mecanismos e também novas percepções de apreensão dos fenômenos e mudanças históricas entre as práticas sociais.

Em síntese, apresenta-se o delineamento metodológico da pesquisa que contemplou as questões norteadoras, a pré-coleta, a coleta e análise das informações, e pós-coleta. Veja o quadro 39 abaixo.

Quadro 39 – Delineamento metodológico da pesquisa

	Questões Norteadoras	Pré-coleta dos dados	Coleta dos dados	Análise dos dados	Pós-coleta
LIDERANÇA, AUTONOMIA E NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (NFOT)	1. Como os líderes e os liderados experienciam o desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?	1ª FASE Selecionar as duas organizações conforme as categorias analíticas. 2ª FASE Convidar as duas organizações para participar da pesquisa. 3ª FASE Obter o aceite das duas organizações conforme carta de anuência (Anexo 2).	1ª FASE Selecionar os sujeitos conforme os critérios estabelecidos. 2ª FASE Convidar os sujeitos para serem entrevistados. 3ª FASE Coleta dos dados por meio dos instrumentos: observação, entrevista, semiestrutura-da (gravada e escrita) e pesquisa documental 4ª FASE Integração dos instrumentos de coleta	Análise crítica do discurso 1ª ETAPA Levantamento dos dados - Transcrição das entrevistas 2ª ETAPA Análise - Texto - Prática discursiva - Prática social 3ª ETAPA Resultados - Matriz social do discurso - Efeitos ideológicos e políticos do discurso - Orientações da prática social, tais como econômicas, políticas, culturais e sociais. 4ª ETAPA -Redação das sínteses parciais sobre as conclusões dessas análises. - Ordenamento dessas sínteses de maneira a compor um modelo de referências sobre o fenômeno. -Desenvolvimento de uma análise das diferenças, buscando as correlações com padrões culturais, econômicos, etc. - Comparação dos dois casos entre si. - Elaboração da matriz discursiva da análise crítica.	- Entender a vivência do líder e do liderado no desenvolvimen-to da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
	2. Como os líderes e os liderados conduzem suas relações em processos de desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?				- Analisar a relação entre o líder e o liderado no desenvolvi-mento da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
	3. Como se processa a dinâmica da relação entre o líder e o liderado em práticas de autonomia no trabalho em empresas de TI?				- Identificar as características mais relevantes para o exercício da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
	4. Como se apresenta a convergência e/ou divergência entre liderança, estrutura organizacional e autonomia dos liderados empiricamente?				- Estabelecer referências funcionais e analíticas sobre a liderança e a autonomia no trabalho nas NFOT em empresas TI.
	5. Quais fatores contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento da autonomia dos liderados nas NFOT em empresas de TI?				- Contribuir com esses referenciais para o entendimento de processos de autonomia nas empresas, além de auxiliar na reflexão dos profissionais sobre sua situação no trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

3.7 Qualidade da pesquisa

A qualidade qualitativa se refere aos méritos da pesquisa para construção de teoria. Os preceitos ou critérios de avaliação propostos para a pesquisa qualitativa são: credibilidade (*credibility*), fidelidade (*dependability*), transferência dos achados (*transferability*) e confirmação (*confirmability*) (CORBIN; STRAUSS, 2008; LINCOLN; GUBA, 1985; SHAH; CORLEY, 2006).

A credibilidade, chamada tradicionalmente de validade interna, requer que o pesquisador se preocupe com a representação adequada das múltiplas construções da realidade no seu estudo. A veracidade do trabalho se fundamenta nas reconstruções às quais o pesquisador chegou no processo de investigação, em convergência com a credibilidade dos sujeitos investigados, considerados como construtores originais das realidades múltiplas (LINCOLN; GUBA, 1985). Em outras palavras, a validade interna qualitativa "define as condições de relevância e coerência dos resultados, a partir de análises e meios para alcançá-los" (GIORDANO, 2003, p. 297). Sugere-se alguns procedimentos quanto às transcrições das entrevistas, definição dos códigos, mudança de significado no processo de codificação, compartilhamento de análises, entre outros aspectos (CRESWELL, 2010).

Os procedimentos que asseguram a credibilidade de uma pesquisa qualitativa devem esclarecer a construção social do conhecimento. Para isto, adotou-se o esquema de múltiplas vozes (triangulação dos dados), discussão em pares, checagem dos informantes (validação comunicativa) e surpresa (CRESWELL, 2010; FLICK, 2013; GERGEN; GERGEN, 2007; LINCOLN; GUBA, 1985; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

O esquema de múltiplas vozes para obtenção de informação se refere ao acesso às várias interpretações, expectativas e potenciais de multiplicidade de sujeitos, métodos e coleta de dados. Foram convidados respondentes de diferentes níveis hierárquicos e funções nas duas organizações de TI: técnicos, assistentes, programadores, analistas júnior, pleno e sênior, gerência de projetos e de desenvolvimento, coordenadores e supervisores. A coleta dos dados foi composta por observação, entrevistas e documentos.

A discussão em pares como proposta de averiguação externa à pesquisa se fundamenta na apresentação do estudo pela pesquisadora para uma pessoa com experiência teórica e metodológica considerável que explore questões e aspectos da pesquisa que podem estar implícitos, confusos ou dúbios, visando instingar a reflexão sobre o processo da sua investigação. Recomenda-se que o par não seja pouco experiente porque não possibilita

contribuições efetivas e também não seja muito experiente para que as sugestões não sejam consideradas como mandatos (LINCOLN; GUBA, 1985). A discussão foi realizada com uma doutoranda brasileira na França em diversos momentos, com um doutorando brasileiro e na participação no atelier de pesquisa na França que implicou na apresentação da pesquisa para vários pesquisadores e doutorandos, a qual foi gravada para posteriores escutas e avaliações. É interessante frisar que também houve diferenciadas interações com pesquisadores seniores franceses e brasileiros que resultaram em aconselhamento, orientação e recomendações.

A checagem dos informantes traduz-se por uma validação comunicativa. Obtém-se o consentimento dos respondentes de que os conteúdos dos enunciados estão compatíveis com o que foi verbalizado por eles na entrevista. Os entrevistados receberam pessoalmente a sua entrevista transcrita para confirmarem a autenticidade das informações.

A surpresa caracteriza-se por evidências de novas formas de pensamento sobre a análise de um determinado fenômeno, captando um sentido de descoberta, reavaliando as cristalizações do conhecimento pelas investigações anteriores. O delineamento da tese sobre as NFOT, a liderança e a autonomia justifica-se pelo interesse acadêmico e midiático no presente sobre os fenômenos, sendo demonstrados ao longo da construção da obra. A surpresa também foi observada por determinadas percepções e reflexões dos respondentes sobre a questão do poder e das relações no que concerne à autonomia.

A fidelidade, chamada de confiabilidade, indica se a abordagem da pesquisadora é consistente com outros pesquisadores em diferentes projetos. Significa que outro pesquisador poderá executar uma pesquisa similar e obter resultados aproximados (CRESWELL, 2010; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). Os procedimentos que garantem a fidelidade de uma pesquisa qualitativa são: auditoria da coleta de dados, gerenciamento e análise da investigação, amostragem teórica e proposital (construção do *corpus*), proteção da confidencialidade do respondente.

A fidelidade propõe que o pesquisador examine o processo de pesquisa para atestar a aceitabilidade e investigue os produtos da pesquisa no que concerne aos dados, resultados, interpretações, registros, recomendações que tratam da coerência interna. Esse procedimento pertence também ao critério de confirmação onde os detalhes foram expostos mais adiante.

A construção do *corpus* de pesquisa relaciona-se à coerência da seleção dos respondentes com o tema investigado e o critério de saturação das informações. Conforme referencial teórico, as empresas do segmento de TI apresentam indicações de estruturas mais flexíveis que poderiam evidenciar práticas de autonomia. E o número de respondentes

apresentou critério de saturação, quando a partir de determinado momento não se apresentaram mais informações consideradas inéditas ou inusitadas.

Ainda como julgamento de fidelidade informa-se que houve a manutenção da confidencialidade dos entrevistados como forma de proteção. As entrevistas foram realizadas em ambientes fechados e reservados para evitar o acesso à escuta das vozes dos respondentes. Nessa pesquisa, a identidade das empresas foi preservada e não foram informados os cargos dos respondentes - ambos estão codificados.

A transferência dos achados, em termos clássicos chamada de validade externa, refere-se à descrição clara, rica e detalhada de conceitos, categorias, estruturas e processos relacionados à pesquisa. Trata-se de um enriquecimento minucioso das informações para que a pesquisa possa ser replicada (GIORDANO, 2003; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011). A preocupação com os detalhes permite que outros pesquisadores possam reproduzir a investigação para contextos mais amplos. A descrição da grade de categorização e codificação do *corpus,* o processo de interpretação retraçando o caminho intelectual, evidenciando cada etapa teórica e metodológica conforme a postura epistemológica são procedimentos que estão presentes no curso da pesquisa.

A confirmação, referenciada como critério de objetividade, apresenta-se na gravação e no gerenciamento minucioso e cauteloso dos dados, transcrição fiel das entrevistas, registros cuidadosos dos contatos e das observações em geral, anotações claras das escolhas teóricas e decisões metodológicas que foram elaboradas no relatório final do estágio na França.

Por fim, um dos critérios de qualidade que permeia todos os quatro mencionados (credibilidade, fidelidade, transferência dos achados e confirmação) é a reflexividade. Ela é um critério de captação sobre os investimentos pessoais da pesquisadora que reflete o entendimento do fenômeno anteriormente, durante e posteriormente à construção teórica e empírica da obra. O fazer científico desconstrói e desfamiliariza posicionamentos, tendenciosidades, ingenuidades, inconsistências e paradoxos no curso da investigação. A pesquisadora construiu e reconstruiu as perspectivas em vários momentos, tais como no diálogo com a literatura e com os respondentes, no estágio e no atelier de pesquisa na França, na coleta dos dados por meio de registros das observações, das entrevistas, e na análise do discurso.

Todos esses critérios e procedimentos foram indispensáveis para assegurar a qualidade da pesquisa para fins de transferibilidade dos resultados. Ressalta-se que essa pesquisa qualitativa se apoia numa representatividade de caráter social e não se preocupa com o caráter

estatístico para fins de generalização. O processo de transferência dos achados sustenta-se no rigor teórico-metodológico da descrição e análise do fenômeno nos dois contextos de TI.

3.8 Considerações éticas

A pesquisa aborda a relação entre o líder e o liderado no local de trabalho. Ela identifica conflitos, medos e ansiedades dos sujeitos frente a estrutura organizacional da qual participa que pode envolver ações, tais como demissões, conduta ilícita dos dirigentes, fraudes, desonestidade de ideias, assédio moral, conflitos trabalhistas, entre outros. Esses dados exigem cuidado com o entrevistado que pode sentir-se ameaçado em expor seus verdadeiros sentimentos, opiniões e ideias.

Esse estudo fundamentou-se nos seguintes procedimentos éticos (SPINK, 2000):

1. **Termo de Consentimento Informado:** os sujeitos foram informados sobre o objetivo geral do estudo e convidados a participar e colaborar mediante leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 1).
2. **Resguardo das relações de poder abusivo:** os sujeitos tiveram o direito de solicitarem a revisão ou remoção de determinadas ideias ou opiniões sobre a empresa e seus dirigentes apresentadas nas entrevistas.
3. **O anonimato:** a garantia de proteção da identidade dos sujeitos e dos seus respectivos cargos.

Para realizar a investigação nas duas organizações foi preparada a Carta de Anuência (Anexo 2), informando o objetivo geral e os benefícios da pesquisa, sendo direcionada por e-mail, após contato telefônico, para as pessoas que detinham a autoridade do consentimento. A participação e colaboração das empresas estavam condicionadas à leitura e à assinatura da carta de anuência. As duas organizações foram informadas também sobre o sigilo das informações colhidas, sendo vetado o repasse dos dados sobre os sujeitos pertencentes às mesmas.

A postura da pesquisadora durante as entrevistas foi de plena escuta, sem interferir, avaliar ou interpretar a explanação do entrevistado, deixando-o a vontade para dizer, esclarecer ou explanar as suas ideias, evitando ao máximo qualquer constrangimento ou elaboração de perguntas que viessem a machucar sua autoestima e infringir os princípios éticos. As entrevistas foram gravadas, mediante o conhecimento e a autorização do entrevistado, e tiveram livre duração, conforme a disponibilidade do seu tempo.

4 Análise e discussão dos resultados

Este capítulo contempla as análises e o tratamento dos dados pela análise crítica do discurso e a discussão dos resultados.

Inicia-se um diálogo com a prática onde se expõe as observações sobre as duas organizações e a postura dos entrevistados. Em seguida, foram realizadas três análises conforme exposição no item 'construção analítica: NFOT, liderança e autonomia'.

A primeira análise envolveu as nove categorias temáticas: 1. Avaliação e reconhecimento, 2. Comunicação (influência); 3. Construção relacional (relações interpessoais, confiança e respeito); 4. Controle (disciplina e regulação do trabalho); 5. Ensino-aprendizagem e orientação (competência, inovação e criatividade); 6. Hierarquia; 7. Participação em equipe (responsabilidade e iniciativa); 8. Poder (autoridade, coordenação das atividades e democracia); 9. Tomada de decisão (delegação).

A segunda análise tratou da autonomia e das relações de poder (figura 4). E a terceira análise contemplou as abordagens contemporâneas da liderança e a distribuição do poder (figura 5). Elas estão descritas nos comentários da matriz discursiva da análise crítica.

Após as análises interpretativas dos dados discursivos, elaborou-se a matriz discursiva da análise crítica das duas empresas de TI com seus respectivos comentários.

4.1 - Dialogando com a prática

Dados da observação sobre o contexto.

Na Empresa de Tecnologia da Informação 1 (ETI1), a recepção foi realizada pela vigilância que permitia o estacionamento dos automóveis e anunciava a presença das pessoas. O diretor-presidente estava alojado em um primeiro andar próximo ao setor da vigilância com relativa distância do prédio onde estava localizada a maioria dos funcionários. O primeiro andar estava em reforma, tinha poucos móveis, era pintado de branco que dava uma ideia de amplitude e espaço.

A pesquisadora foi recebida pelo diretor-presidente de forma imediata. Na ocasião, sua sala estava com mais três pessoas com cargos de liderança e elas estavam discutindo a

elaboração de um novo produto (computador) para ser lançado no mercado. Ao entrar na sala, o diretor-presidente apresentou a pesquisadora para todos, informando sobre a realização da pesquisa e logo em seguida a incluiu na conversa, mostrando a miniatura eletrônica e os seus detalhes.

O ambiente da sala era pequeno de cor branca, a mesa tinha uma forma oval com mediana largura que dava uma sensação de proximidade. Posteriormente, as pessoas saíram da sala e ele desejou conversar sobre a empresa, contando a história, as dificuldades econômicas enfrentadas, os anos de grande prosperidade e os anos de insucesso decorrentes de problemas de saúde que o levou a deixar a empresa sob a guarda de diretores que segundo o seu julgamento não primaram pela sua confiança.

A conversa se estendeu por mais de uma hora e ele informou à pesquisadora que estava alojado nessa sala para não interferir no funcionamento da empresa localizada no segundo andar do prédio da frente. Ao término da conversa, telefonou para o diretor administrativo-financeiro e acompanhou a pesquisadora ao prédio da empresa onde ele se encontrava. Subiu as escadas conversando sobre a empresa, entrou no corredor localizado à esquerda e se encaminhou para uma porta localizada à direita, abrindo-a e cumprimentando o diretor administrativo-financeiro e os demais presentes na sala. Em seguida, ele solicitou ao diretor administrativo-financeiro que assegurasse a realização da pesquisa. O diretor administrativo-financeiro estava acompanhado de mais duas pessoas que discutiam sobre um projeto em uma mesa redonda.

A sala do diretor administrativo-financeiro era também pequena e de cor branca, com dois birôs simples e uma mesa redonda que chamava a atenção e parecia convidar para sentar. O ambiente possuía vários computadores (CPUS) abertos e espalhados que serviam de maquetes eletrônicas para as discussões. A sala do diretor administrativo-financeiro apresentava um layout fechado para garantir a confidencialidade devido à movimentação financeira.

Em frente à sala do diretor administrativo-financeiro estava localizada uma sala grande tipo aquário (com vidros), onde os funcionários trabalhavam todos juntos em compartimentos medianos (baias) um ao lado do outro, com sua respectiva aparelhagem eletrônica (CPU, monitor, mouse, teclado, entre outros). Nesse ambiente, bastava recuar a cadeira para trás que já se falava com quem estava ao lado. O local parecia agradável, os funcionários se comunicavam rapidamente, alguns estavam em pé conversando sobre um projeto, outros sentados com as cadeiras próximas. A percepção era de que existia uma espontaneidade nas ações.

O diretor administrativo-financeiro mostrou rapidamente a empresa e a sala de reunião localizada junto à copa, onde as entrevistas foram realizadas. A sala de reunião possuía uma mesa grande ao centro que comportava em torno de 12 a 15 cadeiras e era refrigerada. Ela era ampla, reservada e agradável, permitindo a confidencialidade.

No prédio do funcionamento da empresa não existia recepção. Algumas vezes o auxiliar de serviços gerais atendia ao telefone exposto em cima de um móvel também de forma oval.

Durante todos os dias de entrevista, a percepção do ambiente descrita anteriormente em relação à sala dos funcionários era praticamente a mesma: funcionários em pé, outros sentados, outros próximos, conversas, etc. Geralmente, os funcionários chegavam à empresa a partir das 08h:30 da manhã ou mais tarde e alguns saiam após às 18 horas, não havia exigência de registrar o ponto. Existiam também conversas no horário de lanche na pequena copa, onde alguns funcionários ficavam em pé dialogando. Alguns almoçavam na empresa, outros saíam para restaurantes próximos à empresa, outros voltavam para a sua residência, pois o intervalo de almoço era de duas horas, mas o horário de retorno não era rígido, caso algum funcionário não pudesse voltar à tarde, comunicava ao superior imediato. A sensação era de liberdade, onde os funcionários faziam seus horários.

Essa sensação influenciou a pesquisadora que não se sentia obrigada a delimitar os horários de entrevista, podendo tranquilamente acompanhar o entrevistado em seus relatos. Conforme negociações, alguns entrevistados preferiam estender-se no horário do almoço ou no final do expediente, ou fazer a entrevista no outro dia. Eles podiam dizer que não podiam ser entrevistados naquele momento e negociavam os horários com a pesquisadora sem interferências da liderança.

Um dado de destaque na ETI1 é que durante as entrevistas, geralmente os entrevistados matinham a mesma altura da voz, não faziam gestos de que iam falar mais baixo para que não fossem escutados por alguém. Outro dado interessante é que um entrevistado tinha rescindido o seu contrato trabalhista com a ETI1 por problemas financeiros da mesma e foi admitido na ETI2, mas pediu demissão para retornar à ETI1, mesmo recebendo menor salário. Ele mencionou que o motivo do retorno era a liberdade que vivenciava na ETI1. Esse relato envolvendo a ETI2 foi um elemento surpresa porque a pesquisadora já conseguia vislumbrar algumas diferenças significativas entre as duas empresas, uma vez que o entrevistado fazia a comparação entre elas sem a intervenção da pesquisadora. Da mesma forma, outro entrevistado admitido em outra empresa de tecnologia também compartilhava da mesma opinião do entrevistado que tinha sido admitido na ETI2.

Observou-se também que nove entrevistados da ETI1 mencionavam palavras como “liberdade”, “amizade” e “afeição”. Quando havia alguma impossibilidade de cumprir horários e prazos, eles podiam contar com a ajuda dos “amigos” que os substituiam. Os entrevistados aparentavam alegria e satisfação durante as entrevistas, e utilizavam a palavra “amigos” em vez de ‘colegas de trabalho’. Seguem dois enunciados abaixo como ilustração do que será analisado na seção ‘prática discursiva nas categorias temáticas’.

> **ETI1:** “Aqui tem uma característica muito interessante, aqui tem uma certa afeição muito grande que no trabalho, é uma dedicação, é uma característica genética aqui, (...)” **(GI4).**

> **ETI1:** “todos nós somos amigos, todos nós brincamos não só entre os líderes, mas também os da minha equipe e até mesmo nos outros setores a interação é muito boa” **(BA4)**.

Inicialmente, dois entrevistados se mostraram desconfiados e monossilábicos, um exercia o cargo de gerente intermediário (GI) e o outro, de analista de sistema (BA) que no decorrer da entrevista foram adquirindo maior confiança. Baseada na postura dos entrevistados em geral, a pesquisadora iniciava a entrevista ora pelas perguntas sobre liderança, ou ora sobre autonomia, essa alternância visava que o entrevistado ficasse à vontade para o aprofundamento da entrevista.

A Empresa de Tecnologia da Informação 2 (ETI2) possuía uma estrutura de recepção e os visitantes eram anunciados para o departamento destinatário, não tinha uma estrutura com vigilância devido à sua própria localização. A recepção era pequena e possuía uma catraca que impedia a passagem das pessoas para os elevadores. A empresa possuía quatro andares. Os funcionários utilizavam crachás magnetizados que quando postos em contato com a catraca davam acesso para os elevadores. A pesquisadora ficou aguardando a analista de recursos humanos que a recepcionou, uma vez que o coordenador de qualidade e recursos humanos estava impossibilitado de conversar com a pesquisadora devido a sua participação em uma reunião com a diretoria. Ao passar pela catraca, a pesquisadora observou um quadro de aviso da área de recursos humanos, localizado no lado direito, com informações sobre aniversariantes do mês, mensagens e comunicações sobre eventos em geral.

No contato com o coordenador de qualidade e recursos humanos em dias anteriores, a pesquisadora percebeu que ele estava apreensivo, porque havia informado que a empresa estava passando por uma reestruturação em que naquela semana estavam sendo admitidos outros diretores. A presidência e a diretoria eram compostas pela família e eles resolveram se

afastar da empresa para que ela fosse administrada por pessoas não pertencentes à família. O coordenador de qualidade e recursos humanos só autorizou as entrevistas porque tinha amizade com a pesquisadora, porém fez várias ressalvas sobre a duração das entrevistas de que não poderia se estender acima de uma hora e meia. Essas ressalvas foram inicialmente aceitas, porém durante as entrevistas foi possível negociar com os entrevistados para que eles pudessem falar com tranquilidade sem pressão do tempo, pois interessava à pesquisadora a qualidade associada a mesma quantidade obtidas da ETI1.

A analista encaminhou a pesquisadora para o primeiro andar onde se localizavam três salas de reuniões. A pesquisadora certificou-se de que a sala não permitia a escuta já que as três salas eram paralelas entre si. A sala era pequena de cor branca, composta por uma mesa com 06 cadeiras, um telefone, persianas e refrigeração. Embora a sala fosse pequena, a pesquisadora não sentia aconchego e proximidade, havia certa inquietude no ambiente geral da empresa. Diferente da sala de reunião da ETI1 que era ampla e não gerava sentimento de distanciamento.

Intencionalmente, a pesquisadora preferiu iniciar as entrevistas com as lideranças para que ela pudesse negociar os horários dos liderados, já que havia ressalvas. O líder se submetendo à entrevista compreenderia melhor a pesquisa e poderia liberar o funcionário até no máximo duas horas (tempo máximo observado na ETI1), o que realmente aconteceu em favor da pesquisadora.

Os entrevistados chegavam um pouco apreensivos, mas com o passar do tempo iam relaxando e sentindo-se mais confiante para exporem as suas opiniões e os seus sentimentos. Ficou evidente para a pesquisadora, o motivo pelo qual o entrevistado da ETI1 comparava as duas organizações e o porquê da existência de palavras como “liberdade” e “afeição”. A percepção da pesquisadora era de que a autonomia era bastante restrita para os funcionários da ETI2. Apesar de se divulgar a autonomia na ETI2, o funcionário não sentia que era autônomo. Isto levou à pesquisadora ao alerta de que a percepção de autonomia está associada ao sentimento de ser autônomo que pareceu está relacionado também à afeição e à amizade no ambiente de trabalho. Sem dúvida, esse detalhe não tinha surgido no referencial teórico pesquisado, ele foi uma surpresa na investigação.

Diante do relato da observação, pode-se chegar as seguintes suposições: a percepção de autonomia está associada ao sentimento de autonomia, a palavra ‘liberdade’ parece estar associada às palavras afeição e amizade. Nem sempre o ambiente com layout pequeno significa aproximação. As interações são consideradas ‘verdadeiras’ quando o ambiente combina autonomia, aproximação e afeição. O estilo de liderança influencia no sentimento de

autonomia do liderado. O discurso de concessão de autonomia na empresa parece não estimular a percepção e o sentimento de autonomia dos funcionários. Estruturas organizacionais indicadas como flexíveis não significam que na sua prática possibilitem percepção e sentimento de autonomia pelos funcionários. A vivência de autonomia relatada pelos entrevistados da ETI1 parece não ser apenas de caráter individual, ela se expande para o coletivo.

Essas primeiras elaborações teóricas sobre o fenômeno foram essenciais para as outras análises.

Para um melhor acompanhamento do processo da análise crítica do discurso esclarece-se que cada análise foi construída pelas categorias temáticas onde foram tratadas cada empresa, demostrando como os líderes e os liderados expressavam a sua relação com a autonomia. Na construção da análise foram selecionados enunciados que apresentaram formações e regularidades discursivas, isto é, uma similaridade analítica considerada relevante para a compreensão do tema. Optou-se por analisar as práticas discursivas como um conjunto de discursos (enunciados) e os temas são apresentados por meio de fragmentos ou excerto dos discursos (partes consideradas relevantes extraídas do enunciado), expressões (palavras) e vozes (personagens articulados no texto) como forma de ilustração para o entendimento do fenômeno.

4.1.1 – Prática discursiva nas categorias temáticas

Nas práticas discursivas, os enunciados e as vozes descrevem o diálogo que se processa na conversação. O enunciado são expressões compostas por palavras e sentenças articuladas em ações situadas que combinadas com as vozes adquirem um caráter social. As vozes compreendem os interlocutores, as pessoas presentes ou presentificadas nos diálogos e nas negociações (incluindo os diálogos internos do indivíduo) que se processam na produção de um enunciado.

Nessa produção, “os sentidos são construídos quando duas ou mais vozes se confrontam, como por exemplo, quando a voz de um ouvinte responde à voz de um falante. A compreensão dos sentidos é sempre um confronto entre inúmeras vozes” (SPINK; MEDRADO, 2004, p. 46). Portanto, no enunciado existe uma interação proveniente de “uma operação polifônica que retoma vozes anteriores e antecipa vozes posteriores da cadeia de interações verbais” (RESENDE; RAMALHO, 2009, p. 18). Por exemplo, um enunciado de

um entrevistado da ETI1 apresenta o seguinte fragmento: “eu passo mais tempo com meu filho”, no momento, ele apresenta um esforço para produzir sentido e traz para o diálogo as vozes “eu” (pai) e “filho”, e em consequência a relação, como um eco no discurso e no comportamento que está ligado às situações anteriores e também às subsequentes (veja a página 264).

Então, esta seção analisa o texto (vocabulário, gramática, coesão, estrutura textual, polidez, as estratégias do humor, transitividade e o *ethos*); a prática discursiva (produção, distribuição e consumo do texto, força do enunciado, coerência, intertextualidade manifesta e interdiscursividade) e a prática social (ordem de discurso, sentidos das palavras, pressuposições, metáforas, provérbios e estilo). Em síntese, se analisa a dinâmica por meio dos enunciados orientados por vozes; as formas ou gêneros discursivos e os conteúdos ideológicos e hegemônicos que constroem o discurso (FAIRCLOUGH, 1996, 2005, 2008).

Ressalta-se que as conceituações, as inferências, os subentendidos, os significados e os sentidos sobre vários termos e expressões surgidos nos discursos (enunciados) foram consultados em dicionários no idioma português (HOUAISS, 2008; MICHAELIS, 2013), idioma francês (LE ROBERT, 2008), idioma espanhol (LAROUSSE, 2009) e no idioma inglês (MICHAELIS, 2000), encontrando as similaridades para dar sustentação às análises. Da mesma forma, a análise crítica do discurso também se apoiou nos glossários explanados nas publicações de Fairclough (2003, 2005) e Ramalho e Resende (2011), no dicionário da análise do discurso publicado por Charaudeau e Maingueneau (2012) e na moderna gramática portuguesa de Bechara (2009). A presença dos colchetes no corpo do enunciado refere-se à intervenções da pesquisadora para esclarecer algo que estava dúbio na fala do enunciador e foi utilizado também para descrever os movimentos do enunciador no texto, tais como silêncios, pausas, omissão de nomes de pessoas, alteração da voz, risos, entre outros.

4.1.1.1 Avaliação e reconhecimento

A categoria ‘avaliação e reconhecimento’ identificou quais eram os discursos estratégicos, a lógica, a ideologia e os sentidos produzidos referentes aos critérios vigentes de avaliação do desempenho e dos resultados dos trabalhos, e as práticas de reconhecimento intrínseco (elogio) e extrínseco (salários e benefícios). Nessa categoria compreende-se como a avaliação e o reconhecimento do líder e da organização interferem na autonomia dos liderados.

Na ETI1 não existem práticas formalizadas de avaliação de desempenho e de reconhecimento. Essa situação gera percepções, sentimentos e sensações relacionados a uma supressão de elementos ligados à organização do trabalho, tais como privilégios, recompensas monetárias, entre outros. Os enunciados de GI5 e BA3 fazem referência ao uso dos verbos 'perder' no sentido de 'sem o domínio, sem a posse' e 'pecar' no sentido de 'cometer qualquer falta' que se subentende a ação de uma entidade particular agindo fisicamente sobre algum aspecto, atribuindo um valor negativo em um julgamento sobre alguém ou algo. Esses verbos apresentam convergência com as expressões interrelacionadas de BA4 e de BA3 referentes ao adjetivo "fraco", tendo o sentido de 'estar sujeito a errar ou pecar', e ao substantivo "falha", correspondendo a 'cometer erro' (LE ROBERT, 2008; MICHAELIS, 2013).

> **ETI1:** "É eu [pausa], eu acho que isso aí é algo que [silêncio longo], as empresas perdem com isso, acho [abaixa o tom de voz] pela parte motivacional dos funcionários. [Perde o quer?] Perde o desempenho de trabalho de cada um" **(GI5)**.

> **ETI1:** "Avaliação é um ponto fraco, porque aqui na empresa é uma coisa que eu sempre comentei que não existe essa questão da avaliação formal (...)" **(BA4)**.

> **ETI1:** "É uma falha, acho que é uma falha, (...) avaliação, produtividade. Hoje a gente não tem como mensurar o que consegue produzir no mês, até onde eu consigo fazer, não tem como saber. Nas outras empresas que eu trabalhava, tinha bastante amarrado isso aí, a partir do momento que eu sentava na minha cadeirinha, já tinha um reloginho lá, com a hora que você está fazendo, geralmente as listagens são definidas por prazos (....) aí conseguia avaliar bastante isso aí. Talvez lá, não precisasse nem fazer avaliação de desempenho, o próprio quadro é um *soft* que a gente usava e já mostrava ali toda a produtividade de cada um, aqui não tem isso, por ser bastante flexível, peca por esse lado" **(BA3)**.

As referências aos verbos (ideia de ação), ao adjetivo (indicação de um atributo) e ao substantivo (designação de algo) apresenta uma lexicalidade, isto é, a escolha dessas palavras evoca o significado de 'avaliação', que é percebida como um julgamento negativo sobre algo. O fragmento "é eu, eu acho que isso aí é algo que" possui uma assertiva positiva com um verbo que marca uma relação (ser), sentenciando algo (o "é" reforçado duas vezes) e com um verbo de processo mental afetivo (achar), o que imprime uma subjetividade ao enunciado, evidenciando um posicionamento do entrevistado.

O uso do pronome demonstrativo "isso" que indica a posição de algo em relação ao enunciador ou seres e ideias já expressas anteriormente (BECHARA, 2009), e o uso do verbo 'achar' em conjunto com o verbo 'ser' referencia uma transitividade que possibilita entender os pressupostos que transitam entre uma forma verbal e outra (FAIRCLOUGH, 2008), principalmente se eles estão acompanhados de pausa, silêncio longo e alteração no tom de voz

que refletem o movimento do enunciador no texto. A pausa evidencia que o enunciador reflete os aspectos cognitivos e emocionais no texto. O silêncio é a linguagem pensada em excesso, significando o não dito, constituindo a dimensão política da retórica da dominação (opressão) e da retórica do oprimido (resistência) (ORLANDI, 1993). O silêncio significa 'tomar' a palavra que implica em tirar, obrigar a dizer, fazer calar e silenciar. E a entonação traz para a memória do enunciador seu posicionamento ideológico, sua insegurança e sua sinceridade.

Portanto, nesses fragmentos e expressões discursivas do líder e dos liderados se observam a ideologia repassada sobre o conceito de avaliação, fortalecendo os ideais do grupo hegemônico identificado como a empresa. A lógica econômica apresentada no fragmento "as empresas perdem com isso", demonstra uma aparente inversão nas relações de poder entre empregado e empresa que evidencia uma tentativa do entrevistado de adquirir poder como sujeito (intersubjetividade, *ethos*). O termo sujeito significa que o indivíduo está consciente de sua participação ativa na construção social do seu conhecimento sobre a realidade.

No enunciado de G15, o *ethos* foi identificado como a imagem de si que o enunciador constrói no discurso, legitimando uma posição institucional e marcando a sua relação a um saber (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2012). Essa inversão contradiz o que se processa realmente no mundo empresarial, uma vez que as empresas elaboram e mantêm estratégias para não 'perderem' posições no mercado. A estratégia de controle da empresa sobre a "produtividade" é clara, porque ela possui um "*soft*", mas não usa, "por ser bastante flexível" e o entrevistado sente que "perde" em negociações na aquisição de políticas salariais e de reconhecimento no "trabalho".

A estrutura do lucro e do capital imprime que as perdas sejam para ambas às partes envolvidas, principalmente quando não se estabelece uma formalização dos critérios de avaliação de desempenho e de reconhecimento. A lexicalidade da palavra "falha" apresenta-se com uma coesão, pois ela é repetida duas vezes e aponta para um reforço à ideologia que sustenta e estabelece uma relação de dominação, e simultaneamente confere legitimidade ao processo monetário presente no sistema capitalista e na concorrência de mercado exibida no fragmento "nas outras empresas".

Um dado discursivo que chama a atenção é a referência às expressões "falha", "peca" e o uso do diminutivo que simboliza atenuação e valorização afetiva ("cadeirinha" e "reloginho") no mesmo enunciado. Essas expressões evocam o sentido de cometer erro ("falha"), um pecado ("peca"), um objeto, lugar ou posição de confissão ("cadeirinha"), um marcador do tempo ("reloginho") e traz para o diálogo a ironia e a intertextualidade manifesta que revela as discussões históricas entre o capitalismo e a ética religiosa de que o trabalho é

uma vocação divina como abordou Weber (2004b). Semânticamente, a palavra ética está relacionada ao *ethos* que apresenta duas acepções filosóficas: *ethos* ligado ao lugar e espaço habitual e pemanente humano que constitui a significação do costume, do estilo de vida e da ação. Esse espaço é construído ou reconstruído incessantemente pelo homem definindo uma *práxis*, uma conduta, uma prática. E o *ethos* relacionado aos comportamentos resultantes de uma constante repetição dos mesmos atos que se transformam em hábitos, referentes ao caráter e à expressão da personalidade ética no modo de agir (VAZ, 2004). Desta forma, o *ethos* carrega a intersubjetividade identificada como a relação entre sujeito e sujeito, e/ou sujeito e objeto por meio do uso da linguagem numa determinada comunidade em práticas sociais, envolvendo a liberdade de ação e a negociação com o outro. A presença da intertextualidade manifesta no enunciado captura um sistema de regras implícitas no texto, envolvendo o capitalismo, o trabalho e a ética.

A empresa como 'igreja' e 'credo' que não utiliza os mandamentos com firmeza para a evangelização ("por ser bastante flexível") comete um 'pecado' na visão do entrevistado. Ela tem a tecnologia ao seu dispor, um "*soft*" (resultado de uma vocação divina) que não utiliza ao seu favor, então parece existir uma "falha" ou um desvio da fé no domínio ideológico (PAGÈS et al., 2008). Quem comete o pecado é a empresa. Novamente, se observa uma aparente inversão do poder. A empresa investe na crença de que o funcionário se sinta simbolicamente empoderado e desta forma, o texto é consumido como crença, devoção e ordem (MAINGUENEAU, 1997), onde a pretença autonomia mobiliza aspirações profundas e éticas em que os valores das pessoas vão ao encontro da organização e são colocados em forma de 'burocracia produto do serviço' que é amparada pelas aspirações e valores da alma ao serviço do lucro (ZARIFIAN, 2009).

A partir disto, o trabalho é percebido dentro da lógica instrumental de valor econômico e o funcionário se prontifica a aceitar e se submeter às regras da organização (ROSENFIELD, 2004). No enunciado do entrevistado abaixo (BA4), observa-se que a estrutura textual apresenta-se combinada com os elementos da ordem de discurso que se revela por um ordenamento de uma relação de formas de dominância no texto, por exemplo, pode haver uma forma dominante de conduzir a conversa entre o líder e o liderado (COURTINE, 2009; FAIRCLOUGH, 2001). A dominância é concebida como o exercício moral e legalmente ilegítimo de controle sobre os outros que resulta em desigualdade social (VAN DIJK, 2012). O entrevistado dá um alto valor, qualificando a avaliação de "superválida" e está disposto a aceitar as regras do jogo quando verbaliza "mesmo com o histórico, com os contras que vêm

atrelados" (forma dominante), o que caracteriza a submissão às normas e convenções sociais impostas pelas ordens de discurso (FAIRCLOUGH, 2008).

> **ETI1:** "(...), avaliação formal pra mim é superválida, é, mesmo com o histórico, com os contras que vêm atrelados, é, é a avaliação, é a avaliação é importantíssima não só pro lado, é, profissional da pessoa, e sim também pra ela saber em que ela precisa melhorar (...). E é necessário essa melhoria, porque você consegue agregar o lado financeiro. Eu até falo, eu não vou ser hipócrita de dizer que o lado financeiro não é importante, é super importante [tom mais alto da voz], mas também quando você recebe a questão do reconhecimento, por via de um elogio, de um email de alguma coisa desse tipo, você também, o ego também é alimentado e issoo, favorece pra que as coisas aconteçam de uma forma mais fluida e como eu venho falando, a sinergia também aconteça de uma forma mais tranquila" **(BA4)**.

Os elementos textuais são tratados cuidadosamente com polidez nas primeiras linhas, evidenciados nos fragmentos "a avaliação é importantíssima,", "pro lado, é, profissional da pessoa", "ela saber em que ela precisa melhorar" antes de revelar a questão monetária. O uso da polidez é uma forma estratégica de suavizar os atos da fala por serem ameaçadores para o eu, "pra mim" (FAIRCLOUGH, 2008). O fragmento discursivo "avaliação formal...é superválida" está associado ao fragmento "o lado financeiro...é super importante". Assim, pode-se inferir que o "super" é o lado financeiro como "reconhecimento" que pode "agregar" um valor monetário e desta forma, justifica-se a submissão às regras de controle da sua autonomia, caracterizando portanto, uma pressuposição que apresenta uma mistura de significados implícitos e explícitos controversos, questionáveis ou de senso comum. A presença dos artigos definidos "a avaliação é importantíssima" e "o lado financeiro" são tipos de marcadores de pressuposições (FAIRCLOUGH, 2003).

Nessas condições, a definição dos critérios de avaliação é percebida como um meio que permite a clareza das relações de poder e garante o valor monetário como verbaliza BA1(abaixo) quando usa os verbos no infinitivo "definir" e "pontuar", e posteriormente o adjetivo "bem definido". O verbo "pontuar" é repetido três vezes reforçando a coesão com o adjetivo que é acompanhado de uma entonação mais forte e da interrogação. A presença da interrogação associada à entonação une uma posição objetiva com a subjetiva no texto que remete ao *ethos* de compartilhamento, como uma tentativa de fazer com que o ouvinte partilhe do seu ponto de vista como enunciador (SILVA, 2009). O que se pode pressupor é que a extensão do grau de autonomia no trabalho é recebida com maior satisfação quando combina "reconhecimento" em forma de "elogio" com o atributo financeiro (D'ANNUNZIO-GREEN; MACANDREW, 1999; HERRENKOHL; JUDSON; HEFFNER, 1999), demonstrado também no uso das expressões "fluida" e "tranquila" presentes no enunciado de BA4.

> **ETI1:** "(...) você tem que definir as coisas (pausa), quer dizer [gagueja], pontuar mais as coisas que cada um vai fazer, você tem que pontuar essa parte de cargos e salários, você tem, entendeu? Você tem que pontuar, deixar isso bem definido [entonação forte da voz] entendeu? Que é uma coisa ruim, ruim não, uma coisa difícil" **(BA1)**.

Por outro ângulo de visão, a empresa adota a estratégia de maior autonomia como um controle implícito de sedução. Como a produtividade não é mensurada por meio das regras formais da avaliação de desempenho, então a empresa pode dar maior responsabilidade e o funcionário mantém a fidelidade independente do valor salarial recebido. Nos enunciados dos entrevistados GI4, GI3, GI2 e BA2 observa-se que a empresa e o funcionário fazem um jogo de faz de conta, um acordo implícito nas relações de poder – a empresa adota uma não exigência de produtividade de forma explícita, premia com "mais responsabilidade" e "competências", e os funcionários fingem aceitá-las. Isto é observado pelo uso do humor no fragmento (GI4) "a premiação é mais responsabilidade". O humor é gerado quando existe uma percepção de 'estranhamento' na relação entre os sentidos no texto, por violar um saber e uma crença.

O humor é um sintoma de rebeldia contra o assujeitamento ideológico ao qual o indivíduo está submetido (PÊCHEUX, 1988) e um encadeamento de desconstrução de sentidos da própria linguagem que origina muitas estratégias, entre elas a ironia que permite desequilibrar o institucionalizado (MALISKA; SILVA, 2014). Similarmente, observa-se a ironia no fragmento (GI2) "a empresa acha que você merece ganhar mais um pouquinho". O uso do diminutivo tem o sentido de 'pequenez' e traduz-se no sentido de desprezo, crítica, pouco caso para determinados objeto e pessoas conforme a forma de significação e entonação do enunciador (BECHARA, 2009).

> **ETI1:** " Não tem um processo de avaliação formal, já teve aqui né, mas hoje em dia não há mais processo de avaliação, avaliação é do dia a dia assim e a premiação é mais responsabilidade [tom de humor], hoje tem sido isso assim, o processo de avaliação aqui" **(GI4)**.

> **ETI1:** " Quando alguns funcionários [pausa] não dão, éé retorno sobre as tarefas, nem tão pouco sobre o cumprimento dos seus horários e você não tem o direito de cobrar deles, você vai pra o chefe e o chefe não, deixa pra lá, aí fica complicado você manter um grupo dessa forma" **(GI3)**.

> **ETI1:** "reconhecimento pra mim seria uma promoção, seria é você mudar de nível, já que aqui tem um plano de cargos e carreiras e isso não acontece, é congelado (...) eu acho que deveria ser mais ativo, porque aqui um só cresce ou quando você diz que arrumou um outro emprego ou uma outra empresa, aí a empresa vai e cobre o salário que a outra empresa ía dá ou então quando alguém é falecido, e você assume as competências que era dele, aí a empresa acha que você merece ganhar mais um pouquinho (...), eu acho deveria ter uma questão de avaliação, mas hoje em dia está

> estacionado, acho que não deveria, porque querendo ou não, os meninos que vão chegando, vai chegando um tempo que eles vão se acomodando não é? [tom fraco, se esvaindo] Correr pra quê? Que não é recompensado? Não é reconhecido" **(GI2)**.
>
> **ETI1:** "(...) como gosto muito daqui (...), pra mim é mais cômodo (...), pra chegar em casa, é mais cômodo (..)" **(BA2)**.

Os fragmentos discursivos "não dão, ééé retorno" e "nem tão pouco sobre o cumprimento dos seus horários" estão construídos gramaticalmente na voz ativa, o que sugerem ações de rebeldia e de resistência (CHATZIS, 1999; PERRENOUD, 2000; TERSSAC, 1999) como atos de empoderamento (COURPASSON; GOLSORKHI, 2011) em oposição à liderança. Além disto, a combinação dos fragmentos de GI2 "hoje em dia está estacionado" e "os meninos que vão chegando, vai chegando um tempo que eles vão se acomodando não é? (tom fraco, se esvaindo) Correr pra quê? Que não é recompensado? Não é reconhecido" sugere uma transitividade, uma ação do presente para o futuro, uma situação circunstancial de uma relação quando usa o verbo 'ser'. Essa mesma relação é observada em outro fragmento (GI3) "não tem o direito de cobrar deles", onde surge o verbo 'ter'.

É interessante frisar que a expressão 'direito' surge como algo constituído por normas legais que regulamentam as relações sociais, portanto é uma interdiscursividade que se caracteriza por um conjunto de convenções sociais associado com as instituições sociais e os elementos da ordem de discurso (FAIRCLOUGH, 2008). O uso da expressão "não é" sugere uma necessidade de confirmação do que está em evidência na fala, mas vale ressaltar que o "não é" contraído é 'né', que no idioma francês significa 'venu au monde' (LE ROBERT, 2008), 'vindo ao mundo', 'nascido' e pode aplicar-se interpretativamente na construção do enunciado no fragmento "os meninos que vão chegando, vai chegando um tempo que eles vão se acomodando não é (pronunciado em tom fraco, se esvaindo)...?", significando vindo ao mundo para estabelecer uma identidade social sem reconhecimento ("não é reconhecido"), o que evidencia o *ethos* (a intersubjetividade). A identidade social provém de circunstâncias sociais em que se nasce e se tem uma socialização precoce, tais como o sexo, e de partes adquiridas posteriormente na vida por meio dos papéis sociais relacionados à profissão escolhida (FAIRCLOUGH, 2005).

Esses fragmentos discursivos colocam a hierarquia em evidência com a predominância da dominação e da submissão (WEBER, 2000). Estas se revelam como fonte potencial de conflito, onde o jogo é real e envolve altos ganhos (CERDEIRA; KOVÁCS, 2008; SMITH; MOULY, 1998), tais como as oportunidades de "promoção" e o sucesso na 'carreira', e trazem também para a dialogia os polos de atividade e passividade (ZALEZNICK, 1997).

Estes polos refletem as tensões entre as recompensas e as privações, entre as energias despendidas e os benefícios obtidos, entre os riscos da frustração e a necessidade de se defender contra esses riscos. Para regular essas tensões, o indivíduo cria uma forma de estabelecer uma economia psíquica nas relações, demonstrada no uso dos verbos "correr" e "cresce" (ZALEZNICK, 1997), no sentido de que se existem recompensas, existem atividade e crescimento. Se for ao contrário, o indivíduo adota a passividade progressiva, exibida no uso do gerúndio "acomodando", no sentido de que faz de conta que corre, acomoda-se vagarosamente e estaciona ("cômodo"), porque o reconhecimento "não acontece, é congelado". As metáforas em formas verbais "Correr pra que?", "estacionado" e "congelado" demonstram as tensões e as regulações entre a atividade e a passividade.

Em última análise, a permanência do funcionário na ETI1 está atrelada à "autonomia" ("liberdade"), à proximidade com a alta liderança e às relações familiares. Observa-se um paradoxo entre a autonomia e a 'im'possibilidade de promoção, e uma negociação com os próprios sentimentos, desejos e aspirações (economia psíquica). Veja o excerto abaixo.

> **ETI1:** "(...) não tem um processo de avaliação aqui, depois de certo tempo você chega, não [faz um diálogo em voz baixa, imitando alguém], você tá rendendo muito bem e que agora, você vai [pausa] ser promovido ou você vai mudar de nível (...), eu gosto daqui por causa dessa autonomia, dessa liberdade que eu tenho aqui dentro, a empresa [pausa] pequena, hoje é uma empresa pequena, eu converso sério com o dono, pro funcionário é bom, você conhece todo mundo, você tem, e proximidade de casa, meu filho, eu passo mais tempo com meu filho, saio daqui vou e pego meu filho e levo pra escola de manhã (...)" **(BA2)**.

Nesse enunciado surgem diversos personagens relevantes: "você", "eu", "empresa", "dono", "funcionário", "todo mundo" e "filho", trazendo a intertextualidade manisfesta. Observa-se que existe uma estrutura textual progressiva, partindo do uso do "você" como forma substantiva de tratamento ou forma pronominal usada familiarmente, que é uma redução da forma de reverência 'vossa mercê' (BECHARA, 2009). Esse pronome também sugere o desejo de não revelar a pessoa, para não contactar com os possíveis dissabores da relação. O primeiro "você" é identificado como o empoderador, é aquele que empodera psíquica e materialmente por meio da "promoção" (ZHANG; BARTOL, 2010). O uso do "você" é reforçado e implica o distanciamento do "eu" como forma de lidar com a situação desfavorável. O "eu" surge para estabelecer a sua identidade social (*ethos*) e fazer a ponte com o trabalho e a "empresa", na condição de "funcionário", e a relação hierárquica com o "dono", e em seguida com a sua inserção na estrutura social quando traz para a dialogia o "todo mundo", e por último a construção familiar pelo uso da expressão "filho". Essas vozes

apresentam o processo intersubjetivo (*ethos*) do indivíduo que ocorre na prática social e o conflito com os aspectos ideológicos e hegemônicos socioeconômicos.

Apesar de não receber a promoção que considera justa (“ser promovido”), o entrevistado BA2 associa a autonomia no trabalho como uma oportunidade de estreitar seus laços profissionais com o “dono”, significando o ‘líder e pai protetor’, e assim haverá um reconhecimento subjetivo quando verbaliza “eu converso sério com o dono”, e uma identificação com ele (“dono”) no papel de pai ao fazer referência ao estreitamento dos laços familiares com o “filho” que para o entrevistado significa ser mais valoroso e adquire maior sentido de vida do que a recompensa financeira no trabalho.

Em síntese, a análise da categoria ‘avaliação e reconhecimento’ na ETI1 parece descortinar que a visão de autonomia ultrapassa a lógica instrumental, uma vez que as relações afetivas tornam-se mais significativas, principalmente quando a intersubjetividade (*ethos*) está mais presente nos diálogos, envolvendo os hábitos, costumes e valores que constroem o eu, caracterizando a identidade social (FAIRCLOUGHT, 2008). A avaliação e o reconhecimento são percebidos pelos entrevistados (líderes e liderados) como processos essenciais que possibilitam mensurar o desempenho para aquisição de altos ganhos (promoção e crescimento na carreira) no exercício da autonomia. Os altos ganhos estão associados ao confronto com os jogos de dominação e submissão, e aos polos de atividade e passividade. O confronto sugere atos de rebeldia e resistência. Na ETI1, a percepção de autonomia se aproxima da racionalidade substantiva (ética, aspirações e valores humanos) em detrimento dos ganhos materiais. A necessidade das recompensas financeiras gera uma evocação da racionalidade instrumental, caracterizada pela mensuração da produtividade e pela lógica econômica, que traz como consequência a reprodução das ideologias que sustentam a hegemonia do capitalismo.

Teoricamente, a análise da categoria ‘avaliação e reconhecimento’ na ETI1 direcionou-se naturalmente para as ideias do domínio ideológico, igreja, credo, evangelização (PAGÈS et al., 2008; WEBER, 2004b), controle ideológico por meio dos jogos de dominação e submissão e dos polos de atividade e passividade (ZALEZNICK, 1997; WEBER, 2000), evocação da racionalidade substantiva pela permissão da autonomia, atuando diretamente sobre os valores e as aspirações humanas (CAITANO; SERVA, 2012; SERVA, 1996, 1997a, 1997b). A autonomia está associada aos altos ganhos (CERDEIRA; KOVÁCS, 2008; SMITH; MOULY, 1998) e aos atos de rebeldia e resistência como prenúncio da constestação da autoridade (TERSSAC, 1999).

A rebeldia e a resistência se caracterizam como um grito contra uma das situações de violência do sistema econômico (CHATZIS, 1999; PERRENOUD, 2000), contra as relações de poder e as normas que não estão totalmente internalizadas, mas apenas aceitas na prática (COURPASSON; GOLSORKHI, 2011). No caso da ETI1, os atos de rebeldia e de resistência parecem ser um processo de autoempoderamento em que os indivíduos conquistam e mantêm a autonomia sem serem hierarquicamente empoderados pela organização e criam espaços de ação (COURPASSON; GOLSORKHI, 2011).

Na ETI2 existem as práticas formalizadas de avaliação de desempenho e de reconhecimento sedimentadas por meio de diversos controles sobre a produtividade que são operacionalizados pela área de recursos humanos. Existem quatro modalidades de avaliação de desempenho: 1. Autoavaliação, quando o próprio avaliado faz sua própria avaliação; 2. Avaliação superior, quando somente o "líder" avalia o liderado, é conhecida como avaliação de 90º graus; 3. Avaliação conjunta, quando o "líder" se avalia e avalia o liderado e este também faz sua autoavaliação e avalia o "líder", é conhecida como avaliação de 180º graus; e 4. Avaliação de múltiplas fontes, quando várias pessoas respondem a avaliação de um mesmo avaliado, tais como seus superiores, seus pares (colegas), clientes e fornecedores internos e inclusive o próprio avaliado, é conhecida como avaliação de 360º graus.

> **ETI2:** "A gente tem avaliação, a própria avaliação 90%, 180%, 360% por ano, a gente avalia, os líderes entram no site, avaliam e depois a gente tem o *feedback* com eles, é dessa maneira" **(GI5)**.
>
> **ETI2:** "A gente tem avaliação de 90%, de 360% e vai né, a gente faz a avaliação da gente, a gente avalia a equipe né, a gente avalia o líder da gente né" **(BA1)**.

A coesão do texto se estrutura pela voz "a gente" que indica o uso do estilo informal e coloquial, no sentido de 'nós', combinada com a partícula "né" (contração de 'não é'). As duas expressões são marcadores conversacionais que apresentam posições iniciais, mediais e finais no discurso. A posição inicial é a tomada do discurso, a medial é de sustentação, serve para manter o turno (aquilo que um enunciador faz ou diz enquanto tem a palavra, incluindo o silêncio) e garantir a atenção do ouvinte, e a final corresponde ao término do turno e constitui um lugar relevante para a transição do texto, determinando o ponto e indicando que a fala está provavelmente completa (KODIC, 2008; SILVA; PORTES; CONCEIÇÃO, 2008).

A excessiva repetição das duas expressões retóricas demonstra uma preocupação ideológica de fazer crer sobre algo por intermédio do discurso. Os vários reforços retóricos

corroboram com a necessidade de obter a confirmação sobre o que é dito. Essa confirmação capta o estilo no enunciado que é uma forma de atingir o consenso e projetar a sua identidade (FAIRCLOUGHT, 2008). O estilo apela para uma responsabilidade especial e necessária, já que não se pode criar o mundo como se deseja. A especialização dessa responsabilidade se sustenta na confiança em que o outro como 'superior' ("líder da gente") responde pela minha responsabilidade especial (BAKHTIN, 2003).

Em convergência com essa responsabilidade, os personagens "a gente", "líderes", "eles", "equipe", "líder da gente" apontam para a relação hierárquica que bendiz a cultura e funcionam como um 'álibi' (argumento de inocência) que tem por objetivo revisar o próprio lugar no acontecimento do existir, podendo também refletir a rejeição dos critérios da cultura organizacional e a inabilidade para resignar-se à condição de trabalhador (BAKHTIN, 2003). Além disto, a expressão "a gente" substitui o pronome 'nós' - ambos são vagos e repousam sobre a ocultação de quem está incluído ou excluído, e oscilam entre o coletivo e o individual (FAIRCLOUGHT, 2003).

A avaliação de desempenho é realizada por um "questionário" disponível no "sistema" tecnológico e o *feedback* aos funcionários é dado por uma "psicóloga terceirizada" que segundo o entrevistado BA2 (abaixo) é uma forma de manter a imparcialidade, para o não "envolvimento" com a empresa e com o funcionário. A prática discursiva demonstra que é necessário um 'terceiro' para mediar as relações de poder. Esse 'terceiro', na função de "psicóloga terceirizada", é percebido também como um 'álibi' (BAKHTIN, 2003) que possui provas e indícios que comprovam a 'inocência' de alguém, e é dotado de habilitação e competência em que lhe é conferido um 'poder' para fazer as mediações e as negociações em nome da empresa. Observa-se então, que a ETI2 faz uma transferência do poder do líder para uma pessoa externa à organização ("pessoa de fora"), provavelmente na tentativa de minimizar os conflitos que estão dispostos de forma visível e invisível nas relações. Poder-se-ia afirmar que essa transferência do poder do líder impacta no exercício da sua própria autonomia tanto na resolução dos conflitos quanto na não resolução.

> **ETI2:** "(...) não é um falando com o outro e sim, um sistema que você vai lá e responde algumas perguntas e pode fazer observações e no final vem uma psicóloga e passa o resultado para você" **(GI4)**.
>
> **ETI2:** "(...) avaliação é vem a pessoa de fora, como é um RH de fora tudinho né, a gente tem uma pesquisa, tem um questionário que a gente responde (...), depois a gente faz uma entrevista com a psicóloga" **(BA1)**.
>
> **ETI2:** "(...) é uma psicóloga terceirizada. (...) é uma pessoa parcial que não tem envolvimento com nenhuma das partes" **(BA2)**.

Essa transferência do poder do líder para outrem é esclarecida no enunciado do entrevistado GI4 (abaixo) que sugere a estratégia de uma comunicação face a face (“olhando pro outro”), como forma de favorecer uma proximidade (“todo mundo junto”), porém sente-se ‘aparentemente’ sem prontidão (“nem todo mundo tá pronto”) diante da competência técnica do ‘terceiro’ (“uma psicóloga”) que ele avalia de modo dúbio (“talvez”). Ele faz uso no conjunto do enunciado da produção, distribuição e consumo do texto. Quem produz o texto (“eu já pensei”), para quem (“todo mundo”), qual o tipo de elaboração (“escutar algumas coisas”) e de que forma (“olhando pro outro” e “na frente dos outros”). A distribuição é transferida para um agente “uma psicóloga consegue passar de uma forma melhor” e a distribuição propriamente dita ocorre por uma conversa individual e/ou coletiva. O consumo do texto envolve a interpretação textual na interrelação entre os recursos dos consumidores e o próprio texto, evidenciado no excerto “as pessoas talvez não tivessem uma boa reação”. Desta forma, existe uma preocupação visível de como o texto é consumido na empresa para fins de reprodução ideológica.

> **ETI2:** “eu já pensei até algumas vezes se não seria melhor assim: um olhando pro outro, todo mundo junto, mas nem todo muito tá pronto pra escutar algumas coisas na frente dos outros, as pessoas talvez não tivessem uma boa reação, talvez uma psicóloga consegue passar de uma forma melhor”**(GI4)**.

O próximo enunciado exposto abaixo (GI1) infere que se o poder retornar para o líder de forma integral poderá haver ‘perseguição’ e ‘demissão’ advindas da não aceitação da avaliação do subordinado, pelo uso das expressões “*feedback*” e “histórico”.

> **ETI2:** “(...) é difícil você dar um *feedback* pra uma pessoa que não sabe receber o *feedback* e que você tem um histórico é de pessoas que já saíram, por que deram *feedback*, então é assim, mas assim é esse histórico, mas eu falei alguns pontos (...) É melhor assumir o risco. (...) assim antes eu colocava em alguns pontos assim, (...) como eu já conheço que não sabe receber *feedback*, então assim não tem abertura para receber *feedback*, é assim fica com raiva, fica reclamando, persegue e até demite, então isso acontece bastante, eu que já to aqui há muito tempo (...)”**(GI1)**.

A intertextualidade manifesta se apresenta na adoção da expressão “histórico” que pode representar ‘tradição’, uma vez que o diretor-presidente e os diretores gerais da ETI2 pertencem à família. A tradição refere-se a um conjunto de normas e valores de um grupo social que são transmitidos de geração a geração. A tradição materializa o passado no presente. Além disto, o entrevistado justifica o uso da expressão “histórico” no sentido de ser ‘testemunha’ das punições, devido ao seu tempo de permanência na empresa. Observa-se que a ‘tradição’ supostamente a alta cúpula pode assumir o papel de proteção em favor do

subordinado, quando o entrevistado verbaliza que “é melhor assumir o risco”. A forma como se estrutura o texto exibe o elemento da coerência. Apesar de existir poucos marcadores formais linguísticos, o texto na sua totalidade faz sentido (FAIRCLOUGHT, 2008).

O “assumir o risco” de expor o que pensa sobre o chefe imediato, apesar da possibilidade de punições, funciona como uma forma de proteção, porque a avaliação “ta lá documentada” por um ‘terceiro’, testemunhada, está “fechada e guardada”, no sentido de um testamento sobre a última vontade (autonomia da vontade), onde a alta cúpula ou qualquer outro (‘terceiro’) pode ter acesso a qualquer momento (“histórico”) sobre os fatos da perseguição e da demissão. A expressão adverbial “lá” está marcada pelo “tá” e representa o que foi escrito. Observa-se que o enunciado de GI2 é um dos tipos de atos de fala desempenhados que é carregado de força e de uma consagração.

> **ETI2: [**Fica visível?] “Fica, fica porque toda avaliação tá lá documentada, fechada e guardada” **(GI2)**.

Diante desse cenário, subentende-se haver uma manipulação latente do poder pela alta cúpula e também por algumas lideranças que assumem a perseguição e a demissão em nome da primeira. A alta cúpula se isenta dos conflitos e se transforma em protetora dos subordinados. Os jogos de manipulação do poder, para a dominação da alta cúpula em comunhão com algumas lideranças, devem ser imperceptíveis para os subordinados, pois a avaliação de desempenho está “documentada, fechada e guardada”. Em outras palavras, a alta cúpula aparece como protetora quando de fato, é a agente principal dos conflitos.

Os próximos enunciados abaixo (GI3, BA3, GI5) reforçam a pressuposição de manipulação do poder pelas referências às expressões “superficial”, “apadrinhamento” e “autopromoção”. Essas duas últimas expressões retóricas estão alinhadas com os excertos “nem sabe tanto, mas ela fala tanto”, “poder de persuasão” e “consegue ser reconhecida”. A pressuposição proposicional (conjunção ‘que') relaciona-se ao significado implícito e explícito no texto e seu conteúdo confere a adoção de uma ação estratégica para manutenção da hegemonia no favorecimento de determinado clã de controle, bloco ou classe de profissionais especializados (GRAMSCI, 1992; OUCHI, 1980).

> **ETI2:** “Como é que eu avalio? Eu acho que é [silêncio curto], é superficial, eu acho que não é uma avaliação que retrata bem a realidade. É apadrinhamento e autopromoção [risos]” **(GI3)**.

> **ETI2:** “(...) às vezes você, a pessoa nem sabe tanto, mas ela fala tanto, ela expõe tanto, tem um poder de persuasão, que ela consegue ser reconhecida (...) É, essa questão de me sentir à vontade sem amizade, mas sem uma certa, sem um freio né,

> não, não aqui eu não, aqui eu não posso tocar, então não posso falar tudo que eu penso, tem uma limitação. (...) Existe bastante [risos] (...), agora aqui no trabalho tudo que eu for fazer eu tenho sempre que botar sempre um pé atrás, será que é dessa forma que eu devo agir? Será que se eu agir assim a pessoa vai pensar errado de mim? Sempre com o pé atrás em tudo que eu for falar, em tudo que eu for agir, em tudo que eu for fazer" **(BA3)**.
>
> **ETI2: [**Reconhecimento?] "Existe, existe, pra quem [pequeno silêncio] é vamos dizer assim, pra quem é interessante quem seja reconhecido, é uma estratégia administrativa na verdade, o reconhecimento é pra quem se escolhe. Não, às vezes é um cala a boca, às vezes a pessoa tá merecendo muito mais e aí às vezes a pessoa dá um empurrãozinho pra ela ficar quieta" **(GI5)**.

As metáforas, a ironia, o riso, as interrogações e o silêncio intensificam a força dos enunciados de BA3 e GI5. O uso das metáforas tem a finalidade de realçar, substituir ou encobrir certos elementos ideológicos e é socialmente significativa, principalmente quando envolve aspectos de decisão (FAIRCLOUGHT, 2003). Da mesma forma, a ironia em forma de metáfora ("um empurrãozinho") revela um equívoco e uma não transparência do sujeito e do sentido (MACHADO, 2000).

As metáforas conferem forte ênfase aos jogos de poder que oferecem legitimação, uma vez que descortinam as sanções circunstanciais (VAN DIJK, 2012). É o que demonstram os fragmentos de GI5 "reconhecimento" e "um cala boca" (metáfora), combinados com os fragmentos de BA3 "não posso falar tudo que eu penso, tem uma limitação", e nestas condições, metaforicamente precisa colocar "um freio", "sempre um pé atrás" e permanecer "sempre com o pé atrás". Estas duas últimas metáforas acompanhadas do advérbio de tempo "sempre" produzem o significado e o sentido de 'histórico', e de 'tradição' na organização do trabalho. Interpretativamente, a autonomia é recusada, rejeitada e limitada, atendendo aos pressupostos do movimento da racionalização do trabalho. Portanto, a metáfora "sempre com o pé atrás" supõe a permanência do uso de práticas antigas do contexto histórico da gestão.

Finalizando, a análise da categoria 'avaliação e reconhecimento' na ETI2 vislumbra as ideias preconizadas pelo movimento da racionalização do trabalho quando apresentam evidências de vários controles que são documentados, fechados e guardados no sistema interno organizacional. Evidencia-se que existe uma manipulação do poder pela alta cúpula, em acordos implícitos e explícitos com algumas lideranças, por apadrinhamentos e transferência desse poder para um 'terceiro' que está fora da organização, pertencente à sociedade, que exerce certo controle por sua habilitação e competência técnica – observa-se que os enunciados que revelam os jogos de poder são expressos pelos entrevistados GIs. É perceptível também o controle pelo uso do aparato da tecnologia em substituição ao controle pela liderança. Em suma, a autonomia no trabalho é percebida pelos subordinados como

rejeitada e limitada, a nível micro está subjugada à tecnologia organizacional e a nível macro, ao sistema econômicosocial.

Teoricamente, na análise da categoria ‘avaliação e reconhecimento’ na ETI2 apresentam-se as evidências do taylorismo tradicional na organização do trabalho disfarçado de NFOT (VALEYRE et al., 2009), jogos de poder por controles implícitos e explícitos (TERSSAC, 1999), um “mix de controle” operacionalizado pela área de recursos humanos e pela tecnologia para a avaliação dos resultados e do comportamento do indivíduo tanto estrutural-normativo quanto simbólico (BOURGUIGNON, 2003; JERMIER, 1998; LAMBERT; MORALES, 2009; PERROW, 1991; SILVA, 2002, 2003).

4.1.1.2 Comunicação

Nessa categoria destacou-se a prática discursiva sobre o tratamento das informações, o processo de comunicação e a influência entre o líder e o liderado, envolvendo credibilidade, transparência, clareza, ambiguidades, contradições, o dito e o não dito que impactavam na autonomia, aliados à presença de jargões compartilhados pelos membros da empresa.

Na ETI1, os enunciados de BA1 e BA4 fazem referência à expressão “burocracia”. O entendimento conceitual sobre o termo “burocracia” se caracteriza pela existência de controles tecnológicos visíveis até certo limite, evidenciado nos fragmentos que estão interligados entre si “não ver o pessoal extrapolando e-mails” e “enchendo a caixa de e-mail da gente”. No enunciado de BA1 observa-se a articulação de três personagens: “eu”, “pessoal”, “da gente”. Provavelmente, a construção dos personagens “pessoal” e “da gente” se refere a uma condição vivenciada de hierarquia e subordinação. Esses personagens são articulados para que não se estabeleça uma relação direta com o entrevistado e com sua condição de estar sob controle e submisso, uma vez que se pode subentender que se o “eu” não ver os controles, pode tranquilizar-se. O entrevistado faz uso da pressuposição proposicional (‘que’) para manter sua intersubjetividade (reforço do “eu acho tranquila”). O pressuposto trata das realidades supostas já conhecidas do destinatário que constituem um tipo de pedestal, em que se formulam os postos. Estes se referem às informações novas que asseguram a coesão do discurso, principalmente se eles são assumidos por uma espécie de voz coletiva, como é o caso das vozes “pessoal” e “da gente” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2012) associadas à criação da expressão “pererei” (neologismo). O

fragmento em forma de negação "não é burocrática" parece assumir o posto de 'informação nova', já que se espera que as empresas sejam burocráticas.

> **ETI1:** "Eu acho tranquila, eu acho tranquila tá, ééé, não é burocrática, não tem aquela coisa de burocrática, burocrática que eu digo, de ter que passar um e-mail, um e-mail informado pererei, entendeu? Mais também você não ver o pessoal extrapolando e-mails, enchendo a caixa de e-mail da gente (...) E o e-mail pelo menos no setor da gente, o e-mail é muito bem usado profissionalmente" **(BA1)**.
>
> **ETI1:** "A comunicação já pelo outro lado é bem tranquila, é bem, acontece de uma forma bem fácil, posso lhe dizer. É você tem vários setores hoje, (...) na empresa, que o funcionário consegue conversar com todos esses setores. Sem uma burocracia, sem um empecilho, é, você consegue também se for do caso de alguém ter um problema tem meios de se comunicar com as pessoas, mesmo que não estejam presentes, então isso tudo é bastante favorável" **(BA4)**.

A pressuposição proposicional é reforçada também por BA4 quando utiliza as expressões "pelo outro lado" referindo-se à hierarquia, "não estejam presentes" pressupondo-se os controles hierárquicos, "sem um empecilho" e "é bastante favorável" tratando-se de que a invisibilidade é aceitável por todos. O uso dos pronomes "você" como tratamento generalizado e "alguém" como indefinido determinam a não revelação da pessoa (BECHARA, 2009). Portanto, a burocracia é concebida como a existência de controles visíveis que não ultrapassem os limites ou que se mantenham invisíveis ou sutis, '*soft*' (COURPASSON, 2000a; WILLMOTT, 1993) para que se tenha tranquilidade. Os controles podem existir desde que não incomodem ou que sejam mínimos ("sem uma burocracia"), o que evidencia um discurso antiburocrático (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a) e, em consequência uma interdiscurssividade que apresenta uma relação multiforme com outros discursos anteriores (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2012).

O interdiscurso caracteriza-se pela articulação contraditória de formações discursivas alinhadas com formações ideológicas antagônicas, como por exemplo, o excerto "sem uma burocracia" é um discurso referente à liberdade, à autonomia e à democracia, e ao mesmo tempo é antagônico por ser marcado por relações de desigualdades, de subordinação e de dependência. Portanto, as palavras mudam de sentido conforme a posição do enunciador que prolifera um forte conteúdo ideológico (COURTINE, 2009), uma vez que os discursos são constituídos por partes de discursos de outros, mais ou menos explícitos ou completos (BAKHTIN, 2003; FAIRCLOUGHT, 2008). Nesse marco referencial, o discurso antiburocrático implica em outras modelagens da burocracia (DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PALMEIRA; TENÓRIO, 2002; TENÓRIO, 2002).

Os controles invisíveis surgem também no enunciado de GI2 quando faz referência à transferência do seu "diretor" para outra área e verbaliza que "muita coisa assim acontece que você não sabe". Novamente, observam-se os três personagens: "eu", "da gente" (subordinação) e o "diretor" que é desvendado pela entrevistada. A invisibilidade dos controles está presente no fragmento discursivo "apesar da gente trabalhar com informática" onde é avaliado pela entrevistada como uma "falha". A manutenção da aparente invisibilidade dos controles apresenta-se na articulação discursiva onde são utilizadas expressões que se referem às relações cotidianas familiares, presentes nos fragmentos "menino por onde tu anda em?", "minha filha?" e "Como é menino?". Observa-se na expressão "menino" uma forma de posse do poder em situação inversa, uma vez que ela se dirige ao seu suposto "diretor", porém este deixa claro que existe a hierarquia e a subordinação quando enfatiza "minha filha" (uso do pronome possessivo) demonstrando que ele, ainda tem a posse do poder. O enunciado de GI2 apresenta a adoção do estilo informal, tendendo para o íntimo como forma de atingir consenso e representar o seu mundo social, tentando posicionar-se com igualdade na relação hierárquica, pelo uso do verbo 'achar' ("Eu acho que").

> **ETI1:** "Eu acho que a comunicação é um pouco falha, apesar da gente trabalhar com informática, eu acho que deveria ser melhor". Porque muita coisa assim acontece que você não sabe, por exemplo, eu tinha um diretor que ele deixou de ser meu diretor e eu não sabia, eu que cheguei pra ele e disse assim: menino por onde tu anda em? Aí ele disse assim: Eu não sou mais o seu diretor não, minha filha? Como é menino? Você não sabia não? Não, não sabia não" **(GI2)**.

Esse tipo de construção discursiva objetiva encobrir as relações de dominação e submissão presentes na empresa que aparece no enunciado do entrevistado GI1, quando faz uso da expressão "arrasta a cadeira?". Esta expressão foi verbalizada com uma inflexão forte da voz, na entonação do imperativo, de dominação e de submissão. Essa entonação contradiz o discurso de que a comunicação é "boa" e que trata também o "diretor" da mesma forma. O modo textual (estilo) direcionado para o tom discursivo imperativo pode ser preferências ideológicas e sociológicas significantes (FAIRCLOUGH, 2003, 2005) que nesse enunciado corroboram para a acepção da liderança como dominante e autoritária.

> **ETI1:** "É boa por esse aspecto, veja, tem um problema aqui, eu corro aqui na mesinha, arrasta a cadeira? [inflexão forte da voz com autoridade] Fulano está acontecendo isso, isso e isso, aí ele vai tentar resolver, se ele puder resolver, mesma coisa com o diretor" **(GI1)**.

Por último, de uma forma geral, observa-se que a transparência nas informações referenciada pelos entrevistados está associada ao resultado financeiro (“parte financeira”) como forma de avaliar a produtividade dos subordinados. Os fragmentos discursivos “sucesso que a equipe teve de contrato novo” e “se perdeu algum contrato” demonstram a lógica instrumental e os controles invisíveis da empresa, sedimentados pela expressão “sinergia” como jargão, referindo-se à influência do líder e ao desempenho da equipe (“a gente”) e de si próprio (“minha pessoa”). A lexicalização da expressão “sinergia” apresenta uma forte produção de sentido de caráter ideológico, envolvendo o trabalho em equipe e as relações heterárquicas (GRAETZ; SMITH, 2006; GRONN, 2008; HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING, 2006). E evidenciam armadilhas ocultas semânticas que discorrem das estratégias comunicativas de manipulação do poder, uma vez que o trabalho em equipe sugere a cooperação, e ambos garantem a autonomia para fins de eficácia e de autodisciplina (EVERAERE, 1999a) nas NFOT.

> **ETI1:** “A comunicação é muito transparente aqui, se acontece alguma coisa tem que divulgar, tem que é perguntado ao funcionário e bastante divulgado, é bastante flexível, também é divulgado tudo que acontece dentro da empresa tanto da parte financeira como do sucesso que a equipe teve de contrato novo, se perdeu algum contrato e sempre divulgado na hora (...)” **(BA3)**.

> **ETI1:** “(...) Sinergia pra gente, a gente utiliza muito essa frase, essa palavra em especial a minha pessoa, é a forma com que a sua ideia de trabalho acontece, a forma como a gente se relaciona com um e com o outro” **(BA4)**.

A análise da categoria ‘comunicação’ na ETI1 demonstra que a burocracia está associada aos controles invisíveis e estes estão imbricados no processo de comunicação, independentemente da tecnologia. As relações comunicativas anunciam a hierarquia, a dominação e a submissão, porém de uma maneira mais fluida, mais ‘*soft*’ que promove certa tranquilidade para os subordinados desempenharem as suas funções com autonomia. A transparência das informações aparece quando se trata de uma avaliação sobre o desempenho dos funcionários e a produtividade. Observou-se o uso do jargão linguístico “sinergia” referente ao trabalho em equipe no que concerne ao ato ou esforço simultâneo na realização de uma atividade.

De forma convergente com o aporte teórico, a análise da categoria ‘comunicação’ na ETI1 evidencia os controles invisíveis da burocracia, remodelados pela flexibilidade e fluidez que são formas mais sutis de manutenção do controle (COURPASSON, 2000a; WILLMOTT, 1993). Identificam-se nos discursos as relações heterárquicas que se caracterizam por uma

hierarquia mínima que influencia e favorece o trabalho coletivo e a distribuição de uma parcela do controle para o indivíduo observada na referência à expressão "sinergia" (GRAETZ; SMITH, 2006; GRONN, 2008; HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING, 2006). E aparentemente existe uma diminuição dos controles que evidencia o discurso do antiburocrático (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a; DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PALMEIRA; TENÓRIO, 2002; TENÓRIO, 2002). Este discurso reforça vários outros discursos ideológicos e de manutenção do poder.

Na ETI2 existem vários tipos de ferramentas que são disponibilizados para os funcionários, a fim de que haja um fluxo contínuo de comunicação, porém no enunciado de GI1 observa as contradições no discurso. A comunicação é qualificada como "boa" para anunciar "mudanças" que envolvem a gestão geral da empresa, enquanto que os acontecimentos que interferem no trabalho em geral não são comunicados ("teve a saída de uma gerente, aí não é falado bastante"). O discurso sugere que existe uma diferenciação de comportamentos e de procedimentos em relação aos ocupantes da escala hierárquica, isto é, quanto maior a posição hierárquica, maior atenção e maior divulgação sobre o que é interessante expor (VAN DIJK, 2012).

O enunciado de GI1 demonstra a estrutura de produção, distribuição e consumo do texto. A produção textual é realizada pela "empresa" que "fala bastante", direcionada para "a gente" e "todo mundo". O tipo de elaboração adotado é o estilo escrito formal que é "disponibilizado no portal". A distribuição é realizada por vários "instrumentos" de comunicação, tais como "um portal da comunicação" denominado "Fala Empresa", "intranet", "e-mail"; sendo realizada de forma coletiva ("todo mundo") ou para um determinado "grupo de pessoas" conforme o contexto e o objetivo. O consumo do texto se direciona para a "governança corporativa" do novo "diretor geral". Essa estrutura da prática discursiva exibe a inclusão e a exclusão das pessoas conforme a posição hierárquica e os objetivos ideológicos e hegemônicos da empresa que são assegurados pelos controles tecnológicos (BOURGUIGNON, 2003; JERMIER, 1998; PERROW, 1991). Isto é confirmado pelo uso do diminutivo "pouquinho" (ironia).

> **ETI2:** "A comunicação é boa a gente tem um Fala Empresa [citação do nome da empresa], a gente tem um portal da comunicação, então assim a gente tem muitos instrumentos, a gente tem uma intranet com procedimentos, a gente tem várias é, várias de comunicação de informações, e-mail dentre outras. Mudanças grandes eles falam, como por exemplo teve uma mudança, agora temos um diretor geral, o diretor

> foi ser apresentado, foi falado, foi disponibilizado no portal como seria a governança corporativa, quer dizer isso a empresa fala bastante, mas assim por exemplo teve a saída de uma gerente, aí não é falado bastante, entendeu!? Fala, ah essa gerente foi desligada, mas só pra um grupo de pessoas, a maioria fica sem saber, então assim saiu a semana passada, eu fiquei sabendo ontem (...), mais assim não foi todo mundo que ficou sabendo e interferiu no meu trabalho, por que assim eu tenho umas estruturas organizacionais e organogramas que são com nome de pessoas, então assim não foi comunicado aí nesse ponto eu acho que falhou um pouquinho" **(GI1)**.

O próximo enunciado (GI2) revela que o "acesso às informações" é limitado aos funcionários, principalmente na "fábrica" e que existe um isolamento entre as equipes. A expressão "fábrica" é definida por GI2 como "técnicos, analistas e desenvolvedores". O isolamento exposto no fragmento "fica um pouco mais afastado da situação" impede uma ação do coletivo entre a "fábrica" e a "área administrativa", o que ocasiona uma inquietação ou vazio psíquico e, por conseguinte uma vulnerabilidade da identidade psicossocial (ROSENFIELD, 2004, 2011) demonstrada pelo uso da expressão "zum, zum, zum" (neologismo). Similarmente, os enunciados de GI3 e GI4 demonstram o aborto dos atos de rebeldia, "resistências" ou de autonomia (COURPASSON, 2000b), pois não se sabe "hoje o que é que as outras equipes fazem" em termos de "os erros e os acertos", e não existe "abertura" para a obtenção das informações.

> **ETI2:** "nem todo mundo tem acesso às informações então o que a maioria dos colaboradores mais se queixa é essa questão de comunicação interna (...) às vezes eu escuto uma coisa, escuto outra e não é nada daquilo que tá se passando, fica aquele zum, zum, zum dentro da empresa (...) vamos dizer na fábrica (técnicos, analistas e desenvolvedores) fica um pouco mais afastado da situação em que a empresa se encontra. Os problemas então a área administrativa está sempre mais próxima" **(GI2)**.

> **ETI2:** "eu não sei hoje o que é que as outras equipes fazem (...), sei que tem os produtos, mas o que elas fazem, quais foram os erros que elas cometeram que a gente poderia não cometer também (...), o que foi que eles acertaram, (...) não se sabe o que é que tá se passando, acaba aprendendo com os erros e os acertos" **(GI3)**.

> **ETI2: [**sobre a influência da líder?] "(...) eu diria que cem por cento e sem resistências. [Resistências de quem?] de pessoas que ela não conseguiu se chegar muito bem (...). Ainda não teve um relacionamento, como também é nova né, ainda não tem aquela abertura. Abertura pra chegar em determinadas situações e tentar contornar, assim é, não conhece direito ainda algumas pessoas, é pouco tempo" **(GI4)**.

Especificamente o discurso do GI3 se dirige para uma pressuposição existencial, marcada pelo advérbio temporal "hoje", indicando a circunstância, como uma tentativa de encobrir algo ou a supressão de diferenças de poder (FAIRCLOUGH, 2005) captado no uso privilegiado de indeterminação explícito em "elas", "a gente" e "eles". A estrutura textual informa uma adequação aos aspectos ideológicos da empresa, porém as reais pretensões

podem estar camufladas, uma vez que os três enunciados estão interligados entre si e exibem as relações de poder e uma provável diminuição desse poder. A pressuposição existencial pode ser uma reorientação da 'verdade' dos enunciados, porque para o enunciador a sua asserção é assumida de forma implícita ou explícita e, portanto, ela é verdadeira (MAINGUENEAU, 1997), principalmente quando usa o fragmento "eu não sei".

Um dado interessante é o surgimento das pressuposições proposicionais acionadas pela conjunção 'que' ("acho que", "digamos que") presente nas práticas discursivas dos entrevistados BA2, BA5, BA1. Essas pressuposições informam os subentendidos. A comunicação é considerada amplamente favorável ("muito boa em todos os sentidos") e logo em seguida surgem as contradições no uso dos fragmentos "mas não é transparente", "falha" e "falta", destacando a relação do "gestor pra equipe", onde se faz referências às relações de poder, envolvendo punições severas como "demissões" e a não participação dos subordinados nos processos de tomada de "decisões" expostos no excerto "a gente não sabe". Em suma, a comunicação exibe os subterfúgios das relações de poder, correspondendo às punições e à exclusão dos funcionários na participação das decisões.

> **ETI2:** "Muito boa em todos os sentidos, é eu acho que a única comunicação que é um pouco falha é a do gestor pra equipe " **(BA2)**.
>
> **ETI2:** "A comunicação geral é boa, agradável. Ela é boa, mas não é transparente digamos que a gente só sabe, tem uma comunicação aqui, tipo de comunicação de, de caráter geral, mas nas decisões a gente não sabe" **(BA5)**.
>
> **ETI2:** "Não tudo, são essas coisas mais relacionadas a parte assim de pessoal, demissões que às vezes acontece a gente não espera ter, principalmente a parte de demissão, qual foi o motivo, tudinho acho que não tem muita transparência não, falta um pouco" **(BA1)**.

Em convergência com essas pressuposições, o entrevistado GI5 verbaliza que o seu líder exerce influência sobre a equipe usando a expressão metafórica "combate" que é referenciada dentro de um conjunto de "palavras sábias" que pode inferir-se como "motivação". Ele faz uso da polidez no fragmento "vamos dizer assim: ele usa palavras sabias" e dá um novo sentido a uma palavra já existente ("combate" significando sabedoria e motivação), o que corresponde à presença do neologismo no texto. A polidez, a metáfora e o neologismo legitimam as estratégias utilizadas pelo indivíduo para lidar com algo percebido como perigoso e ameaçador. A escolha das estratégias é uma forma de lidar com interesses antagônicos e divergentes para submeter-se às pressões das normas do sistema (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014), principalmente se a hierarquia repousa sobre as relações de dependência e de autoridade formal (GRAETZ; SMITH, 2006).

> **ETI2:** " (...) ele é uma pessoa que usa palavras, palavras vamos dizer assim: ele usa palavras sabias pra motivar as pessoas, ele usa muito isso de motivação, vamos entrar no combate, vamos todo mundo e tal, ele é bem agitado (...)" **(GI5)**.

A análise da categoria 'comunicação' na ETI2 evidencia com clareza as relações de poder e a posição hierárquica, estabelecendo o uso das punições e das recompensas. As condições punitivas e as recompensatórias promovem uma separação entre o que divulgado na fábrica e também no setor administrativo, que favorece o isolamento das equipes e consequentemente, o aborto das ações de autonomia, de rebeldia e de resistência. O acesso às informações é restrito, apesar de se possuir várias ferramentas tecnológicas de comunicação. Essas ferramentas são direcionadas para a divulgação do que é importante e interessante para a cúpula da empresa. O jargão linguístico observado na empresa é a referência à qualificação de que a comunicação é "boa", quando os próprios entrevistados ressaltam o contrário no decorrer do discurso, e os termos "fábrica" e "combate". A comunicação se apresenta praticamente contraditória em todos os momentos.

Na análise da categoria 'comunicação' na ETI2, o aporte teórico aponta os controles burocráticos por meio da tecnologia (BOURGUIGNON, 2003; JERMIER, 1998; PERROW, 1991). Ressalta-se que o isolamento das equipes pode ocasionar uma espécie de patologia social, tais como as neuroses de coação e sentimento de perseguição que geram uma fragilização da identidade psicossocial dos indivíduos (REED, 2006; ROSENFIELD, 2004, 2011). Apesar de se fazer referência à expressão "resistência", no discurso não se identifica uma ação, mesmo que seja restrita, observa-se um maior grau de obediência (COURPASSON, 2000b). As estratégias são utilizadas pelos indivíduos como formas de adaptação às pressões organizacionais (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014) do que como atos de independência frente às relações hierárquicas (GRAETZ; SMITH, 2006).

4.1.1.3 Construção relacional

A categoria 'construção relacional' tratou de identificar as práticas discursivas referentes às relações interpessoais, à aquisição de confiança e de respeito entre os líderes e os liderados.

Na ETI1, os enunciados de GI1, BA2 e GI2 revelam que a confiança se contrapõe com a desconfiança devido ao imbricamento com a sobrevivência da empresa. Os fragmentos "fazer com que a empresa ande", "cresça", "vai continuar", "se vai quebrar ou se não vai"

demonstram uma preocupação com a situação financeira da empresa em que os funcionários se ‘empenham’ para que ela não ‘quebre’. As expressões “todo mundo empenhado” e “empenho” estão interligadas entre si. O “empenho” é o ato de dar ou receber em penhor, sugere obrigação aceita pela autoridade competente de pagar certa conta, algum grande interesse, dedicação (MICHAELIS, 2013) e dar sua vida por algo (LAROUSSE, 2009). Esses significados conceituais podem ser evidenciados nos fragmentos “a gente trabalha assim” (penhor), “um trabalhando quando era pra tá os três trabalhando” (obrigação) e “que todo mundo reclama” (dívida assumida), “mas tá ali, trabalhando” (grande interesse, dar sua vida por algo). Esses fragmentos discursivos também refletem o sentido do ‘desempenho’ que significa o resgatar o que dera como penhor, livrar-se de dívidas, cumprir aquilo que se estava obrigado a executar ou cumprir uma promessa (MICHAELIS, 2013).

> **ETI1:** “eu acho que a confiança é boa, eu vejo todo mundo empenhado em fazer com que a empresa ande, promova em fazer com que ela cresça, eu vejo esse empenho, a gente trabalha assim, um trabalhando quando era pra tá os três trabalhando, mas esse um reclamando às vezes, que todo mundo reclama, mas tá ali, trabalhando. [Reclama?] Por causa de atrapalho e de muita coisa” **(GI1)**.

> **ETI1:** “A desconfiança, às vezes, acontece quando a empresa tem um problema que você vê e você fica se perguntando se ela vai continuar, se vai quebrar ou se não vai, pra mim o problema que tenha é nenhum” **(BA2)**.

Particularmente, esses sentidos produzem a intertextualidade manifesta. Ela traz um conjunto de textos e um conjunto de vozes associados ao emprego da voz passiva “todo mundo empenhado” que se estrutura para o apagamento do agente por ser conhecido, desconhecido, para isenção da responsabilidade ou para o ofuscamento da agência (FAIRCLOUGH, 2008). A presença da intertextualidade no texto mostra os caminhos dialogados, assumidos e rejeitados nas relações entre as diferentes vozes e o enunciador, que refletem as ordens de discurso das convenções sociais e organizacionais (FAIRCLOUGH, 2005). Essas convenções assumem uma condição ideológica de mercado (créditos e débitos), hierarquia, subordinação e controle que configuram as relações sociais estabelecidas por meio das normas e dos sistemas que imperam nas práticas sociais.

Assim, é perfeitamente possível que o controle recaia e seja repassado para o próprio funcionário (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2009), porque ele está “empenhado” e precisa controlar as suas dívidas em relação à empresa, evidenciado no fragmento abaixo de GI2 “a gente fazia hora extra e a gente mesmo fazia o controle”. E esta ação estratégica da empresa

gera um desconforto psíquico que se apresenta no fragmento "e eu nunca gostei disso e eu ía pro meu diretor e reclamava".

> **ETI1:** "Eles têm muita confiança, eu acho que a empresa tem mais confiança no funcionário do que o funcionário na empresa, porque era uma coisa que eu reclamava muito, por exemplo, antigamente a gente fazia hora extra e a gente mesmo fazia o controle, e eu nunca gostei disso e eu ía pro meu diretor e reclamava, menino, como é que eu mesmo estou fazendo hora extra e se eu quiser botar dez, quinze horas aqui e aí? (...) É eu acho que a empresa confia mais no funcionário,(...) a empresa deveria ter um certo controle do que o funcionário na empresa" **(GI2).**

O enunciado de GI2 traz para a discussão o personagem "menino" que pode representar uma pessoa inexperiente, sem prática, experiência ou vivência das coisas do mundo, sem esperteza (MICHAELIS, 2013) e, portanto pode ser 'confrontado' (já que existe uma pergunta, uma inquirição) com situações antiéticas exibidas no fragmento "se eu quiser botar dez, quinze horas aqui e aí?" O entrevistado GI2 faz uso da pressuposição proposicional (conjunção 'que'). Então, pode-se inferir que o controle relacionado com a confiança levanta a discussão dos princípios éticos nas relações interpessoais, envolvendo a integridade que se pressupõe inteireza moral, honestidade e até inocência ("menino").

Nessas condições, observa-se que a combinação entre controle, confiança e autonomia ("se eu quiser botar") evoca reflexões sobre os valores éticos adquiridos por meio familiares, uma vez que a expressão "menino" pode também apresentar o sentido de um tratamento afetuoso entre parentes, amigos, mesmo que sejam adultos; ou por meio social, porque sem a percepção do caráter moral e da honestidade do outro, a confiança perde seu sentido. O personagem "eu" (*ethos*) integra a marca subjetiva "se eu quiser botar" que indica uma introdução de um fato do qual depende 'algo', isto quer dizer que, a confiança está além da necessidade e da situação financeira, trata-se da liberdade do querer e do uso do poder com integridade. O 'algo' é percebido como a ética.

Também, não é de surpreender que a relação entre "empenho" (penhor) e 'desempenho' (livrar-se da dívida) esteja associada à confiança. Sem confiança não existe uma relação entre credor e devedor. A confiança se traduz por uma vontade de ser vulnerável à ação do outro (DIRKS; FERRIN, 2001; LANGFRED, 2004) demonstrado no fragmento "eu acho que a empresa tem mais confiança no funcionário do que o funcionário na empresa", significando a relação de credor e devedor. Esse fragmento evoca a hegemonia na prática social, onde as relações sociais estão orientadas por normas e convenções sociais, políticas e culturais articuladas no discurso (FAIRCLOUGH, 2008).

Ideologicamente, para que as dívidas sejam pagas, a empresa torna os controles mínimos e flexíveis (“certo controle”) para que o próprio funcionário se automonitore e estabeleça os limites da sua produtividade conforme o seu “empenho” (EVERAERE, 1999a, 1999b; KALALUHI, 2013; LANGFRED, 2004). Similarmente, a prática para tratar a inadimplência no mercado que é o descumprimento de um contrato e de um acordo (LAROUSSE, 2009; MICHAELIS, 2013), se estrutura com o estabelecimento de negociações de pagamentos mínimos e flexíveis para que as pessoas (os devedores) saldem suas dívidas e possam ‘ter’ simbolicamente a sensação de autocontrole. Então, a articulação entre empenho, desempenho, confiança e controle refere-se a um processo de institucionalização de uma ideia que é estabelecida e legitimada socialmente por intermédio de vários discursos, constituindo a interdiscursividade no texto. O sistema econômico capitalista se sedimenta por meio de créditos e débitos, onde grande parte dos indivíduos está em condições de endividamento e pobreza e outros em condições de riqueza. A dívida financeira atua diretamente sobre a liberdade econômica do indivíduo, tornando-o prisioneiro e dependente.

O controle invisível da empresa imprime nos funcionários uma preocupação com a situação financeira pela lógica do mercado. O entrevistado GI4 une a expressão “confiança” com “esperança”, para preservar a si próprio da situação financeira desconfortável da empresa, especificamente quando ele usa a expressão “idônea”, dando a ideia de personificação. A empresa “preza pelo, por eles” (funcionários), caso contrário não terá como sobreviver no mercado, principalmente se, segundo o julgamento de GI4, ela comete “erro”, referindo-se à atuação da cúpula. Interessante frisar que ele atribui a si próprio um ‘valor máximo’ de forma indireta, explicitado nos fragmentos “todos têm confiança, porque as pessoas que estão liderando” e “se têm confiança total”. O personagem “todos” refere-se à cúpula e aos demais. Desta forma, ele se distancia da cúpula na função de líder (“as pessoas que estão liderando”) e se isenta do “erro” por ser de “confiança total”, como uma condição favorável para não vivenciar o conflito entre ter a ‘autonomia’ e seguir as regras (heteronomia) da “empresa...idônea”.

> **ETI1:** “Bom a confiança é [pausa], a confiança de que a empresa é idônea, que a empresa preza pelo, por eles, cuida isso, sempre vai existir. Hoje com relação ao futuro da empresa existe mais esperança do que confiança [riso], então nessa parte. Não há confiança, não é por questão de idoneidade da empresa, mas todos é questão de erro da empresa, mas todos têm confiança, porque as pessoas que estão liderando, tem sempre em mente, se têm confiança total” **(GI4)**.

O valor máximo atribuído a si próprio justifica o uso da expressão “esperança” que se sustenta na crença emocional em termos de possibilidade de resultados positivos, isto é, sentir e acreditar que algo é possível (LE ROBERT, 2008), apesar das indicações que sugerem o contrário. Enquanto que “confiança” se refere a uma expectativa positiva de que alguém não agirá de forma oportunista (ROTTER, 1980). Portanto, o sentido que une esperança e confiança se aproxima dos significados atribuídos à fé, particularmente quando se dirige às promessas de quem comete “erro”. A esperança tem o fundamento da fé que se sustenta em uma certeza referente a algo que não se vê (invisível).

Notadamente, o diálogo relacional construído com a empresa ultrapassa o caráter instrumental. Ela deixa de ser percebida como um recurso e adquire uma identidade humana (“idônea”), simbolizando a ‘entidade cultuada’ ou a ‘grande mãe’, reforçada pelos personagens “todos” e “pessoas” que são susceptíveis à “esperança”, à “confiança” e ao “erro”. A idoneidade também está associada ao “compromisso” de cumprir as obrigações salariais, mesmo estando em “crise”, uma vez que a empresa preza pelos funcionários.

Na prática discursiva, a relação de confiança é construída pelo cumprimento de obrigações salariais, pela flexibilidade dos horários e pela dispensa de certos controles que possibilitam a vivência de autonomia. A confiança se estrutura com o tempo, uma vez que os vínculos são construídos por promessas cumpridas e verdades como evidências de respeito entre os envolvidos. No enunciado de GI5, o tempo surge como um processo de transitividade pelo uso adverbial associado ao verbo de relação (ter), exposto no fragmento “teve uma época aqui”, no sentido de um passado de “empenho” reforçado no fragmento “antigamente eu chegava mais tarde” (penhor) e atualmente de ‘desempenho’ apresentado no fragmento “hoje eu chego muito mais cedo” (livrar-se da dívida). A transitividade no texto descortina quem faz o quê (“eu”), a quem (“empresa”) e em que circunstâncias (“no momento”, “antigamente” e “hoje”).

> **ETI1:** “A confiança dos funcionários na empresa é bastante, muita confiança, teve uma época aqui que foi difícil, passou por uma crise, e mesmo nessa crise, uma boa parte mesmo das pessoas que estava na crise continuaram aqui. (...) é sempre tem aquele compromisso com a gente, é questão de flexibilidade a gente tem aqui na empresa, questão de salário não atrasa, então isso tudo gera, confiança. Por exemplo, eu chego no momento de eu trabalhar à noite, aí eu trabalho à noite, vamos dizer eu chego, é antigamente eu chegava mais tarde, hoje eu chego muito mais cedo, (...) essa flexibilidade que a gente tinha. Dobrava, de precisar ir algum médico, não precisava colocar atestado médico, (...) é uma flexibilidade, que a gente tem” **(GI5)**.

Os vínculos foram construídos em promessas cumpridas (“questão de salário não atrasa”) que se tornaram geradoras de “segurança” e em verdades como evidências de respeito (“de precisar ir algum médico, não precisava colocar atestado médico”), sugerindo “transparência” nas relações. Então, a confiança se estrutura por meio do cumprimento da palavra dada por ambos: empresa e funcionário. A linguagem falada se fixa na construção da relação (HOSKING; DACHLER, 1995; UHL-BIEN, 2006) por um “comunicado” do “compromisso” e, é considerada uma verdade (fé), então não precisa de comprovação (“atestado”). A metáfora “bem das pernas” encobre alguma tensão nas relações.

> **ETI1:** “É segurança de você chegar tal dia, se a equipe for atrasar receber comunicado, falo de folha de pagamento e qualquer coisa que acontece na empresa a gente está por dentro, sabe se está bem das pernas, se está mal e lá fora você não encontra essa flexibilidade, essa transparência, (...) estimula seu funcionário” **(BA3)**.

Paradoxalmente, os enunciados de GI3 e BA2 desvendam que as relações de poder se estabelecem pela construção dos laços de “amizade” com determinadas posições hierárquicas ou funções que podem favorecer ou não favorecer a autonomia. O enunciado de GI3 apresenta três personagens relevantes: “eu”, “eles” (diretores atuais) e “dele” (diretor antigo) que significam as relações de poder. Quando a confiança é “pouca” ocasiona a “liberdade vigiada”. A desconfiança está associada à quebra da palavra dada e da confidencialidade (“acha que eu vou repassar alguma informação”).

O favorecimento à autonomia se sustenta na “amizade” e na capacidade de ação estratégica do indivíduo em estabelecer negociações internas (“se um desconfia ou não, na hora fica mais guardado”), e negociações externas (“a gente conversa”, “respeita”) para não se desfazer o “compromisso” assumido com a palavra dada e atrapalhar a convivência (“conviver”) (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014; ROLLE, 1980). Especificamente, o enunciado de BA2 demonstra que a autonomia e o controle se regulam por um equilíbrio de forças nas relações de poder (PERRENOUD, 2000; REYNAUD, 1988).

> **ETI1:** [confiança] “Pouca. Acredito que é a amizade que eu tinha com a antiga direção que saiu daqui, talvez seja e eles assumiram praticamente pra tirar essas pessoas, acha que eu vou repassar alguma informação, nunca fui disso, sempre deixei bem claro isso, não deixei de ser amigo dele e nem deixei de ser amigo do pessoal daqui, minha liberdade nisso, aí acho que é uma liberdade vigiada sem autonomia que me puxou, que me puxa a essa posição atual (...)” **(GI3)**.

> **ETI1:** “Acho que sim, conversando, acho que aqui tem uma amizade muito boa, se um desconfia ou não, na hora fica mais guardado. [Amizade muito boa?] Conviver, a gente conversa, brinca, respeita, a gente sai, conversa” **(BA2)**.

Também se evidencia o desconforto e a reflexão sobre a ética no fragmento "nunca fui disso", e o paradoxo entre a autonomia da vontade no fragmento "minha liberdade nisso" (*ethos*) identificada como autonomia real e a autonomia outorgada como "liberdade vigiada". Conceitualmente, a "liberdade vigiada" é percebida como estar "sem autonomia", que por sua vez impacta na ascensão profissional ("que me puxa a essa posição atual"), imprimindo um sentimento de rejeição a sua identidade profissional e social circunstancialmente (FRANCFORT et al., 1995; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007; SAINSAULIEU, 1977, 2014). Então, pode-se inferir que a autonomia no trabalho está associada à ética, vontade, identidade profissional e social, amizade, negociações e ascensão profissional. É interessante pontuar que o enunciado de GI3 traz para a dialogia os debates sobre a existência da autonomia real no trabalho (ALEXANDRE-BAILLY, 2002; ROSENFIELD, 2003a, 2003b, 2004, 2006, 2010, 2011), caracterizando a presença da intertextualidade manifesta.

A construção textual dos enunciados de GI3 e BA2 demonstra que a concepção da autonomia real se fundamenta na vontade, porém associada com a emocionalidade, o que contradiz Kant (2004). A autonomia não é apenas resultado da moralidade, ela congrega a sensibilidade humana (CAYGILL, 2000). Ela pertence ao indivíduo independente do contexto e das adversidades (FLEIG, 2007; LIMA, 2004; OFFE; WIESENTHAL, 1984; SADER, 1991). Portanto, a autonomia é uma afirmação de liberdade, objetivando emancipar-se de uma regulação heterônima (TERSSAC, 2012).

A "amizade" assume um caráter essencial nas relações interpessoais que perpassa o respeito, a confiança e a autonomia na ETI1. Em razão das dificuldades financeiras da empresa, das práticas não formalizadas de "avaliação de desempenho" e da pouca possibilidade de "promoção" ("pouco parado"), as pessoas fazem parte de um fluxo contínuo de admissão e demissão, e associam o retorno para a ETI1 em função do respeito promovido pelas lideranças. Os vários personagens de BA3: "eu", "outras pessoas", "muita gente", "líderes aqui", "de, referindo-se ao diretor-presidente", "funcionário", "todos" e a "ETI2" revelam a dinâmica das relações, envolvendo a amizade e às tensões relacionadas às recompensas salariais expostas pela metáfora "bicho", no sentido de irracionalidade e de ser intratável.

> **ETI1:** "Confio plenamente, se não teria voltado tantas vezes, eu sempre saio e volto, não só eu, acho que teve várias outras pessoas que saiu e já voltaram também. [Por que vocês vão e voltam?] (...) talvez por não ter essa avaliação de desempenho, às vezes fica um pouco parado, você quer andar, é por bicho a promoção e por não ter isso, aí acho que muita gente sai, vou ficar nessa agora [nome da ETI2], aí acontece das pessoas sairem e voltarem, (...) pra mim não tem outro lugar de trabalhar melhor

> que esse não, gosto muito de trabalhar aqui, acho que tem o respeito dos líderes aqui, de [cita o nome do diretor-presidente] pelo funcionário, de todos, apesar de ter trabalhado na [nome da ETI2] (...) em uma empresa que tem um processo, seu currículo aumenta, (...) hoje eu vejo que isso não é tudo, ter o processo definido, organizado, mas não inspira tanto o funcionário como eu vejo o respeito aqui" **(BA3)**.

A presença da pressuposição proposicional (conjunção 'que' em "acho que" e "vejo que") é um indício do paradoxo da determinância de um personagem interno (nome do diretor-presidente) e de um personagem externo (nome da ETI2), e a indeterminação ("outras pessoas", "muita gente", "líderes aqui") que tem a função de proteger o "eu" dos percalços da relação, ora assumidos, ora não assumidos. Esses percalços retratam as questões socioeconômicas referentes às políticas salariais da empresa e do mercado. Portanto, essas vozes estão carregadas de desejos, expectativas, insatisfações e ambições existenciais que estabelecem diálogos com a estrutura organizacional e a estrutura socioeconômica mercadológica.

O enunciado de BA4 também reflete esses diálogos pelo uso explícito da pressuposição existencial (presença do artigo definido 'a' em "a confiança" e "a empresa").

> **ETI1:** "A confiança (...) deve ser até um estudo de caso, se eu não tivesse a confiança, se eu não tivesse a questão do bem-estar aqui também, eu não teria voltado, e tem outros casos que se enquadram nisso. A empresa tem mais de 30 anos no mercado, (...) ela conseguiu permanecer no mercado e conseguiu sempre inovar, então essa questão de poder de inovação, usar o poder dela, tem essas situações difíceis (...)" **(BA4)**.

A relação entre os enunciados de BA3 e BA4 demonstra que a empresa ETI1 deixa as fronteiras abertas para o retorno dos funcionários e atua sobre o polo da independência e dependência (GRAETZ; SMITH, 2006; SENNETT, 2012) exposto no fragmento "eu sempre saio e volto". A empresa se caracteriza como a entidade cultuada (PAGÈS et al., 2008) exibida no fragmento "confio plenamente" que sugere a fé, no sentido de abstinência da dúvida que alinhada à "confiança" como "um estudo de caso", sugere ser algo excepcional, além de que "não tem outro lugar de trabalhar melhor que esse não", pressupondo o 'paraíso' que promove "bem-estar", "inspira" pelo "respeito" e pelo uso do "poder de inovação". A menção a este poder caracteriza a autonomia como um processo de auto-organização e autocriação (VARELA, 1989).

Complementariamente, os enunciados de GI4 e BA4, na função de líder e de liderado confirmam o culto à empresa como uma entidade excepcional ou uma 'divindade' ("pioneira") que se personifica no uso da expressão "corpo" e no fragmento "característica

genética". Esta característica é identificada como "afeição", 'desbravamento', 'brincadeira' ("menino" e "brincamos") e "amizade" ("todos nós somos amigos") devido a sua "raiz" cultural, onde "os líderes mais antigos transmitem até essa experiência" por meio do "comportamento deles". Os "erros" são considerados "erros esforçados" que fazem parte da jornada diária, pois para "todo mundo" não se observa ações ilícitas e desleais ("nunca aqui se viu uma atitude de má fé"). A produção, a distribuição e o consumo do texto são realizados pela ideia de crença e fé, e desta forma existe um compartilhamento da "responsabilidade".

> **ETI1:** "(...) aqui tem uma certa afeição muito grande que no trabalho, é uma dedicação, é uma característica genética aqui, (...) Eu acho que é característica da empresa, esse corpo, pioneira na região, ela sempre foi desbravadora, ela tem essa raiz da cultura dela, então as pessoas, os líderes mais antigos transmitem até essa experiência, o comportamento deles (...), nunca aqui se viu uma atitude de má fé, e os erros são, todo mundo tem consciência que os erros são erros esforçados, não são erros mediante a pressão, uma dificuldade de recursos, os erros não são consequência disso, há uma divisão, uma compartilha geral na responsabilidade" **(GI4).**

> **ETI1:** "todos nós somos amigos, todos nós brincamos não só entre os líderes, mas também os da minha equipe e até mesmo nos outros setores, a interação é muito boa" **(BA4)**.

Por último, os próximos enunciados abaixo (GI1, BA1e GI4) reforçam a visão de que as relações interpessoais e o "respeito mútuo" ultrapassam os limites da empresa, principalmente em relação à "fábrica" refletido nos fragmentos "eles estão unidos, estão próximo" e "ele é seu amigo, não é seu colega de trabalho". Esses excertos estão relacionados entre si dando a ideia de que se tornou uma regularidade pelo uso da expressão "normal" que se caracteriza como uma norma que abrange "cem por cento" e é dotada de uma intensidade ("extremamente respeitosos"). A articulação do personagem na esfera religiosa "Deus" refere-se à transferência para outras instâncias e responsabilidades que evidenciam o poder supremo, no caso a prescrição das normas.

Os personagens "a gente" e "eles" delimitam a "hierarquia" e a subordinação, e reforçam os aspectos ideológicos pelo uso repetitivo da expressão "a gente". Então, a relação se desloca da subordinação para uma relação familiar, de "filho", de encantamento, de "afeição" para suportar a ideia de que numa relação familiar existem "medos", 'mágoa', "brincadeira" e "piadinha" que são relevadas ou 'toleradas' para manter a relação. A expressão "piadinha" desponta como uma ironia, onde diz alguma coisa e significa outra (FAIRCLOUGH, 2008). A ironia permite rejeitar algo sem assumir de fato, é um gesto

dirigido a um destinatário de forma agressiva (MAINGUENEAU, 1997) que revela as tensões das relações.

> **ETI1:** "Respeito, é normal. A gente se respeita eu vejo um ambiente de respeito, apesar de assim, a gente ser muito amigo, hum é mais todo mundo, sabe eles estão unidos, estão próximo, a gente, eles sabem que existe a hierarquia, e existe respeito entre nós, existe um respeito mútuo, eu sinto, aqui existe amizade isso faz com que tudo flua, seu amigo, respeito, porque ele é seu amigo, não é seu colega de trabalho. [O que é amigo?] que num com você ali só no trabalho, a gente divide problemas, a gente divide lição de casa, a gente sai pra almoçar juntos, um sabe do problema financeiro do outro, num é uma relação só, a gente não vem pra cá atende o cliente e faz o trabalho só, a gente tem uma relação à parte, que eu sinto como uma relação de amizade como a maioria existe muito respeito (...) tenho amigos subordinados, e a questão da época, todos são novos, (...), entrou um agora ontem (...) fiquei encantada por ele, e queria ter um filho como ele, e eu sinto que ele tem uma afeição por mim assim como tenho por ele aí sim é uma relação muito boa com os subordinados também gosto muito de todos" **(GI1)**.

> **ETI1:** "(...) aqui eu acho que cem por cento, cem por cento não tem medo nenhum de ficar magoada com nenhum deles, não tenho medo de levar piadinha nunca, nunca, nunca. Já peguei carona com vários, nunca tive, graças a Deus, assim eu acho que eles são extremamente respeitosos eu diria de todos do setor" **(BA1)**.

> **ETI1:** "Ah o respeito, pela questão da forma como é lidado aqui, o relacionamento, tá no nível bem alto de brincadeira, que nem todos admitem, gostem disso, mas tolera, tolera numa boa" **(GI4)**.

A análise da categoria 'construção relacional' na ETI1 revela que as relações interpessoais se constroem pela confiança e o respeito entre líderes e liderados que ultrapassam a vida profissional, adquirindo um sentimento familiar e de norma. A empresa é personificada (a entidade), atribuindo-se características e propriedades humanas, tais como corpo, genética, esperança, confiança, erro. A dialética relacional é construída por meio de negociações internas e externas que envolvem os valores familiares e sociais, os princípios éticos, o compromisso, a palavra dada e comunicada. Observa-se uma constante tensão de forças, envolvendo a autonomia e o controle, o querer e o poder, que é amenizada pela afeição e pela amizade estabelecidas entre os envolvidos que ultrapassam o individual e visa o bem estar coletivo.

A empresa assume a significação da grande mãe (entidade) que protege, cuida, nutre, dar segurança, cumpre as promessas, erra, tolera as brincadeiras e apesar de estar em crise financeira continua mantendo o compromisso e o acordo com os funcionários. Ela atua diretamente sobre o polo da independência e dependência, pois os funcionários saem e em seguida retornam, sendo acolhidos sem julgamentos (sem avaliação de desempenho) no grande 'útero' que é percebido como o melhor lugar de se trabalhar em combinação com o uso do poder da inovação que contempla a autonomia. Este poder evoca sentimentos de autocriação, autorrenovação e autorreprodução.

Os controles invisíveis da empresa estão ideologicamente marcados pela divinização (boa fé e má fé), pelas leis do mercado (credor e devedor) e pelos preceitos organizacionais (empenho, desempenho, autocontrole) que são transmitidos pelos líderes antigos por meio da experiência e do comportamento. As relações de poder se estruturam pela construção dos laços de "amizade" por meio do tempo, dos vínculos baseados em promessas e em verdades como evidências de respeito. A autonomia tem como base a flexibilidade de horários, a dispensa de certos controles, a transparência das informações e o cumprimento de obrigações salariais pela empresa. Ressalta-se que a expressão "inspira" identifica as características da teoria neocarismática da liderança, enfocando os princípios éticos, ideia de missão, capacidade visionária e servidora. A empresa alia o sagrado (valores humanos) e o profano (cumprimento das obrigações salariais e sociais) para estabelecer os laços de independência e dependência.

Conceitualmente, a análise da categoria 'construção relacional' na ETI1 abarcou as ideias dos controles invisíveis de cunho sagrado (PAGÈS et al., 2008), os controles mínimos e flexíveis (EVERAERE, 1999a, 1999b; KALALUHI, 2013; LANGFRED, 2004), o autocontrole (BOCK; FURTADO; TEIXEIRA, 2009), a relação entre independência e dependência (GRAETZ; SMITH, 2006; SENNETT, 2012), os debates entre autonomia real e autonomia outorgada (ALEXANDRE-BAILLY, 2002; ROSENFIELD, 2003a, 2003b, 2004, 2006, 2010, 2011).

A autonomia envolve a moralidade e a ética combinadas com a emocionalidade (CAYGILL, 2000). Ela é propriedade do indivíduo independente das pressões do ambiente (FLEIG, 2007; LIMA, 2004; OFFE; WIESENTHAL, 1984; SADER, 1991), torna-se uma afirmação de liberdade (TERSSAC, 2012) que comporta um processo de auto-organização e autocriação (VARELA, 1989). A autonomia e o controle são faces de um equilíbrio de forças (PERRENOUD, 2000; REYNAUD, 1988) que se estabelece em comunhão com a identidade profissional e social (FRANCFORT et al., 1995; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007; SAINSAULIEU, 1977, 2014).

O relacionamento é um processo construtivo com significados baseado na linguagem falada e comunicada (HOSKING; DACHLER, 1995; UHL-BIEN, 2006). A confiança apresenta-se como expectativa e vulnerabilidade, estabelecida pelo tempo, pelos vínculos por promessas cumpridas e pelas verdades por evidências de respeito (DIRKS; FERRIN, 2001; LANGFRED, 2004; ROTTER, 1980). As relações de poder não estão isentas das tensões, porém elas são reguladas (PERRENOUD, 2000; REYNAUD, 1988).

Na ETI2, o enunciado de GI1 demonstra que "a empresa tem valores bem definidos", envolvendo a confiança, o relacionamento e o respeito. A confiança é percebida como uma ocorrência do "tempo", porém de forma adaptada quando usa a expressão "termina" e a metáfora "vestindo a camisa da empresa". Nesse caso, a metáfora como estrutura binária (MOURA, 2011) age como um elemento protetor do eu (*ethos*) e da identidade profissional (FRANCFORT et al., 1995; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007; SAINSAULIEU, 1977, 2014). O eu é encoberto pelas vozes imprecisas selecionadas: "grupos", "alguns", "quem", "pessoas", "você", "todo mundo". Conceitualmente, a confiança para GI1 não é identificada como uma construção natural dos vínculos e das verdades que evidenciam o respeito, e sim uma condição de "adaptação", imposição e adestramento (MINTZBERG, 2011), exibido no fragmento "é batido muito", uma vez que se precisa de "indícios" que comprovem os "valores bem definidos" da estrutura organizacional.

> **ETI2:** "De uma forma geral tem uns grupos, tem alguns que confiam bastante e geralmente quem tá mais tempo termina confiando mais, termina como se diz vestindo a camisa da empresa, mas as pessoas que chegaram recentes elas ainda estão em fase de adaptação, então não tem tanta confiança assim, precisa de, digamos assim de mais alguns indícios pra que conheça mais. Olhe o respeito de uma forma geral ele é bom assim, as pessoas se respeitam se tratam bem, então pra você ver até os diretores mesmos, eles tratam bem com educação todo mundo eles respeitam, a empresa tem valores bem definidos e assim de uma forma geral isso é bem, é batido muito nisso, então é dessa forma ela é bem estruturada, as pessoas, os ambientes, assim as áreas e até entre área (...) de uma forma geral" **(GI1)**.

Os próximos enunciados abaixo dos líderes e liderados (GI4, BA5, GI5, BA3, GI3, BA1) demonstram uma preocupação com a "saúde financeira da empresa" e a manutenção do emprego que retrata, de certa forma, um estado de submissão do indivíduo na relação macrossocial estabelecida entre o emprego e a organização, onde domina a conjuntura socioeconômica do capitalismo. Existem dois tipos de elos relacionais na condição de trabalhador: indivíduo e organização, indivíduo e emprego. O segundo elo é mais forte que o primeiro, pois se trata da "sobrevivência" do indivíduo. A organização se estabelece para cumprir objetivos sociais, atender necessidades e demandas sociais e tem objetivos comuns com o indivíduo (SALGUEIRO, 2012; ZANELLI; BASTOS, 2004), ambos buscam a "sobrevivência". O indivíduo com emprego assegura sua condição humana e esta é garantida pela organização como forma de reconhecimento social.

> **ETI2:** "Eu vejo que nem todos confiam muito não, é existe uma preocupação entre as pessoas em relação à saúde financeira da empresa, até por que é uma empresa que passou alguns momentos de crise, atrasando muitos salários e as pessoas têm receio que possa voltar (...)" **(GI4)**.

> **ETI2:** "A confiança, como assim, questão de sobrevivência?" **(BA5)**.

> **ETI2:** "Baixa [tom de voz muito baixo], principalmente hoje porque tá muito instável, a demissão dela mexeu muito, abalou muito com isso, a parte da confiança, porque ela era uma pessoa muito dedicada, então a confiança era nela, então hoje a minha área talvez tenha a confiança muito abalada na empresa, porque além disso entrou um diretor novo, então é fraca" **(GI5)**.

A interdiscursividade exibe que a ETI2 apresenta dificuldade em cumprir essa garantia. O não cumprimento 'abala' a confiança dos funcionários que está evidenciada nos excertos "momentos de crise", "atrasando muitos salários" e "receio" que estão alinhados com os excertos "muito instável" e "demissão dela" (referindo-se à demissão de uma gerente). Esses excertos são estruturados de forma que trazem a força do enunciado em atos de fala desempenhados como um decreto ou uma ordem com exibição no fragmento de BA3 "os funcionários nunca confiam 100% numa empresa, principalmente numa empresa privada, porque sabe que qualquer coisa que acontecer, você pode ser demitido". A presença dos advérbios de dúvida ("talvez"), de intensidade ("muito") e de tempo ("nunca", "ontem", "hoje", "amanhã") e suas repetições como reforços dão coesão ao texto, revelando o discurso da classe trabalhadora insurgindo contra a classe dominante (GRAMSCI, 1992). A interdiscursividade enfoca a ordem de discurso socialmente constituída pelas instituições de bases da classe trabalhadora na prática discursiva (CHOULIARAKI; FAIRCLOUGH, 2005; FAIRCLOUGH, 1996; FOUCAULT, 2013) e apreende a história de suas lutas pelos direitos dos indivíduos como cidadãos (intertextualidade manifesta).

> **ETI2:** "Eu acho que os funcionários nunca confiam 100% numa empresa, principalmente numa empresa privada, porque sabe que qualquer coisa que acontecer, você pode ser demitido (...), tudo depende do gerente se ele vai ou não investir nas pessoas (...) [O gerente tem autonomia pra fazer?] É o gerente é que se vai ser responsável por fazer aquilo ou não, porque é assim, tem o pensamento, tem a cultura do diretor da empresa em fazer isso (...)" **(BA3)**.

> **ETI2:** "Na empresa, é acho que é baixa, a empresa é baixa a média é, eu acho que talvez de um certo nível hierárquico pra cima, talvez a confiança seja maior, mas hierárquico pra baixo acho que, que é a maioria da empresa em porcentagem, a talvez confiança não é alta não. [Por que?]Talvez por não saber né, as perspectiva de futuro, (...) até hoje não é claro uma perspectiva de crescimento (...) não é uma coisa clara, por isso uma confiança baixa" **(GI3)**.

> **ETI2:** "Certas atitudes como essa, balança a confiança na empresa, é aquele negócio foi com ela ontem pode ser com a gente amanhã, e o motivo né, (...) pra mim ela não foi o primeiro caso, já teve outro assim também (...), já aconteceu outros casos aqui queee também eu fiquei assim mais abalada, ela me abalou mais, porque assim diretamente né, uma pessoa direta e que eu sabia que o lado humano dela e profissional dela era muito bons, eu não tenho nada o que falar dela" **(BA1)**.

A interdiscursividade e a intertextualidade manifesta apresentam ressonância com os fragmentos sobre a atuação das lideranças (“diretor novo”) e com a proximidade das relações (“nível hierárquico pra cima, talvez a confiança seja maior”), uma vez que não se sabe a “perspectiva de futuro” (GI3) e “foi com ela ontem, pode ser com a gente amanhã” (BA1). Esses fragmentos apontam para a transitividade pelo uso do verbo ‘ser’ (indicando uma relação de tempo) e também para a pressuposição proposicional, subentendendo-se que a proximidade com a alta cúpula pode ser um ‘álibi’(BAKHTIN, 2003), para manter-se em equilíbrio na pretença “balança” (sentido de justiça e ética), uma vez que o nível “hierárquico pra baixo (...) é a maioria da empresa em porcentagem”. Ressalta-se que funcionalmente GI3 é uma gerência intermediária. O pertencimento a “maioria”, é uma condição de desvantagem, pois as organizações são estruturas reprodutoras de um sistema social favorável para uns poucos indivíduos (topo da pirâmide) e desfavoráveis para outros (a base, a “maioria”) (PRESTES MOTTA, 1981).

Esses fragmentos também expressam a pressuposição existencial de que a concorrência humana instalada pelo capitalismo é um jogo de dominação, no sentido de vantagem e de submissão como desvantagem, principalmente se a atuação das lideranças (gerências) está em conformidade com “o pensamento” e “a cultura do diretor da empresa” que não apresentam clareza (“claro”, “coisa clara”). Portanto, a autonomia gerencial está condicionada a vontade do diretor, sendo uma ‘quimera’ (várias facetas) que carrega consigo a necessidade humana (liberdade) e a oposição à heteronomia (ROSENFIELD, 2011).

Na ETI2, a autonomia é delegada em função de determinadas condições estabelecidas pela organização, e portanto, parece ser utópica (GORZ, 1988), particularmente pelo reforço do verbo ‘abalar’ (ato de assustar, tirar a segurança, sacudir) nos enunciados de GI5 (acima) e BA1 que demonstram uma fragilidade psíquica pela possibilidade de perda das garantias sociais pertecentes ao contrato formal de trabalho, de rendimento fixo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; EVERAERE, 1999b; LAGOS, 1994; ROSENFIELD, 2011). Eficazmente, a ETI2 atua sobre a identidade social do indívíduo, evocando um efeito de discriminação, exclusão e marginalização social, no sentido de ‘perdedor’ (trabalhador disponível no mercado) e ‘ganhador’ (assalariado).

As estruturas limitantes sobre a autonomia na ETI2 impedem a apropriação do trabalho, despersonalizam o indivíduo (FISCHER, 1994), levam ao sofrimento psíquico (DEJOURS, 2007; ROSENFIELD, 2004; ROUSSEAU; AUBÉ; MORIN, 2006), pois atacam os alicerces da identidade (DEJOURS, 2006; FAIRCLOUGH, 2005).

A aliança nos textos da interdiscursividade com a intertextualidade manifesta, a ordem de discurso, os atos da fala (força do enunciado), a coesão, a transitividade e as pressuposições (existencial e proposicional) articulam os aspectos ideológicos e hegemônicos presentes nas orientações políticas, culturais e sociais (FAIRCLOUGH, 1996, 2003, 2005, 2008), e consequentemente, remontam para as ideias e lutas de empoderamento dos grupos sociais (BAQUERO, 2012; CARVALHO, S., 2004) para aquisição de direitos trabalhistas e de empoderamento no uso organizacional (LINCOLN et al., 2002) para fins de eficiência. Socialmente, o empoderamento é entendido para produzir resistências dos atores subordinados quando os atores dominantes falharem nos seus compromissos (HARDY; LEIBA-O'SULLIVAN, 1998) – esse sentido está presente nos enunciados abordados e apreende a visão macrossocial sobre a ideologia do sistema socioeconômico capitalista.

Os enunciados abaixo de BA5 e GI3 demonstram que a atuação da liderança relaciona-se à "personalidade" e ao "autoritarismo", pelo uso das vozes potencialmente relevantes: "eu", "diretoria", "pessoa", "diretores", "funcionários", "deles". Essas vozes remetem à intertextualidade manifesta, evidenciando a construção histórica e conceitual da liderança que trata dos traços de personalidade (CARLYLE, 1841; HOOK, 1962; STOGDILL, 1948; WEBER, 2008) e do comportamento do líder e seus estilos: autoritário, democrático e laissez-faire (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939).

> **ETI2:** "(...) acho que os funcionários confiam na empresa, apesar de toda, apesar de todo esse entrave, eles confiam muito na empresa. Na minha opinião é pela personalidade da direção da empresa. [Personalidade?]. (...) como eu te falei é a personalidade com esse fio, entendeu? É voltando a questão do planejamento estratégico, a pessoa que dá esse planejamento estratégico não é a diretoria, tá entendendo o que eu to dizendo? Tem participação da diretoria, mas a pessoa que passa esse planejamento pra cá é de um nível abaixo da diretoria, que não tem essa técnica de chamar todo mundo pra causa, entendeu? Só que acima dessa pessoa que são os diretores, são pessoas ótimas. Então com esses diretores, acho que os funcionários da empresa têm confiança na empresa por causa deles, entendeu? Por que sabem que são pessoas boas, de bem, que sabem que tão querendo fazer o negócio funcionar, entendeu?" **(BA5)**.

> **ETI2:** "(...) ao mesmo tempo tem isso: líderes que exercem mais autoritarismo, estou falando dos meus líderes mais diretos, mas existem indiretos também que você se relaciona com eles e que a maneira deles exigirem é outra, que realmente aí exerce o autoritarismo (...), mas existe sim autoritarismo no poder." **(GI3)**.

O discurso de BA5, em parte, é contraditório. A ausência do "eu" na primeira linha revela o não comprometimento com o que está sendo dito, que provavelmente pode não ser verdadeiro. O "eu" surge após a indagação e revela a existência da "técnica de chamar todo mundo pra causa" utilizada pela diretoria. Nesse enunciado se capta a produção do texto pelos "diretores" da empresa por meio da elaboração do "planejamento estratégico". A distribuição

é realizada por uma "pessoa... de um nível abaixo da diretoria". O texto é consumido pelo uso dessa "técnica" para que o "negócio" funcione. A "pessoa" é o porta-voz da diretoria e pode utilizar o discurso do "autoritarismo" de forma que a isente dos dissabores das relações de poder.

Assim, a "diretoria" cria um 'álibi' (BAKHTIN, 2003) de isenção do que é comunicado, porque ela repassa para os gerentes exibido no fragmento abaixo de BA2 "chamar todos os gerentes e a diretoria mesmo comunicar", de modo que se observa uma profunda e tenaz manipulação do "poder" ("mas eles fazem questão") que desestrutura qualquer ação autônoma do coletivo ("se reúnem, discutem, escutam é, o próprio colaborador") e torna as pessoas sem força, pois ataca diretamente a identidade ("muita gente jovem" e "por ser muita gente de mente aberta não sei tá com a cabeça favorecendo ao clima"). O enunciado de BA2 descreve detalhadamente todo o processo de produção, distribuição e consumo do texto para a manipulação do poder.

> **ETI2:** "(...) Acho que a questão vem muito da diretoria, a diretoria é muito próxima, algumas pessoas acham que não, acham que a diretoria deveria ir lá passar a mão na cabeça, passar mais baia, eu acho que não precisa disso tudo não. Mas assim toda celebração a diretoria toda está sempre, faz questão de falar, é se é uma decisão que assim a diretoria tomou, ele tem a preocupação de chamar todos os gerentes e a diretoria mesmo comunicar, eles podiam, não, eu não vou fazer isso, vou escrever e passar no e-mail ou então comunicar a umas pessoas, não, mas eles fazem questão, se reúnem, discutem, escutam é, o próprio colaborador, também não sei se por ser muita gente jovem, por ter muita gente com energia, por ser muita gente de mente aberta não sei tá com a cabeça favorecendo ao clima (...)" **(BA2)**.

A manobra do poder é visível no relacionamento e "abala" o respeito pelo humano, porém é inevitável, porque existe o emprego e a "sobrevivência" que estão em jogo, então como forma de proteção, o subordinado adota a política do silêncio (ORLANDI, 1993) como ação estratégica (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014) evidenciada pelo uso do diminutivo "quietinha", no sentido de precaução.

> **ETI2:** "(...) têm pessoas que são mais receptivas às outras, têm pessoas que são mais na dela, até porque nas fábricas têm muita gente técnica, como é área técnica, muita gente é quietinha, fica lá trabalhando, mas assim a gente tem algumas festas aqui de integrações, a gente tem atividades que precisam de outras áreas, então você termina conhecendo as pessoas (...), você vai se integrando, fazendo amizade com os outros e nas festas acho que termina se integrando geral" **(GI1)**.

A integração acontece de forma superfical dentro do ambiente de trabalho exibida no fragmento abaixo (GI2) "questionam por aparência por forma de pensar ou agir". Similarmente, o respeito ocorre conforme as convenções sociais e profissionais ("existe o

respeito profissional", "mas o extra profissional não há muito"). Nesses fragmentos estão articuladas as ordens de discurso que visam enquadrar o relacionamento e o respeito dentro das convenções, códigos e normas como estratégia de separação da classe trabalhadora ("fábricas" e "têm muitos grupos separados") e de uma possível ação coletiva.

> **ETI2: [**O respeito?] "[silêncio longo] Eu acho, eu não sei se que é só aqui dentro da empresa, mas eu acho que é como um todo, mas eu acho que muitas vezes as pessoas não respeitam o próximo da maneira correta que deveria ser respeitada, às vezes questionam por aparência por forma de pensar ou agir. Eu acho que não é só questão de forma organizacional não, acho que é fora de organização mesmo, acho que as pessoas às vezes, o respeito tem que ser melhorado eu acho" **(GI2)**.
>
> **ETI2:** "Respeito profissional, a gente procura né o profissional, mas ao mesmo tempo também, é não procura se interessar pelo além do profissional né, então existe o respeito profissional, mas o extra profissional não há muito, muita abertura, muito de se interessar pelo que o outro tá passando, não tem! Mas existe respeito profissional sim" **(GI3)**.
>
> **ETI2:** "(...) têm muitos grupos separados, poucas mulheres, então a gente convive muito com os meninos na minha equipe (...), então eu acho que eles se dão bem" **(GI5)**.

Outra estratégia utilizada pelas lideranças é produzir o "sentimento de família" no pessoal de base que gera comportamentos de "esforço" ("trabalhar até meia noite, trabalhar meia noite, uma hora da manhã, de dez horas da noite"). O excerto "sentimento de família" repetido várias vezes, reforça a coesão do texto que apreende a ideologia de maior produtividade e eficiência. Esse reforço é uma forma de negar o "medo de perderem o emprego" e contradizer todos os discursos anteriores, evidenciando assim, uma alienação coletiva dos funcionários. A alienação é uma aceitação generalizada de condutas instituídas pela direção da empresa que visem à subserviência ao 'mal' quando deveriam ser combatidas e eliminadas. O 'mal' se caracteriza pela conservação do emprego em troca da sua identidade e da sua despersonalização (DEJOURS, 2006).

> **ETI2:** "eu acho é por que as pessoas mais antigas têm um sentimento de família, (...) na questão da fábrica como um todo, a gente ainda tem o sentimento de família, por uma experiência que a gente viveu anteriormente, então é mais ou menos recente, um ano e meio, então a gente tem um sentimento de família muito grande aqui ainda. Esse sentimento de família, sim, todo mundo quando tá focado em uma certa coisa quer resolver, e eu vejo esse sentimento de família também no esforço que as pessoas fazem. O esforço que eu digo é trabalhar até meia noite, trabalhar meia noite, uma hora da manhã, de dez horas da noite, entendeu? Que, quando eu vejo esse tipo de coisa e eu percebo que eles não fazem isso por medo de perderem o emprego (...) Eles fazem isso porque querem o melhor (...) ele quer fazer o trabalho que ele pode fazer naquela hora bem feito, entendeu? Aqui ainda tem isso, ainda tem! Porque a pessoa que fazia isso [risos] pediu demissão, mas como é mais ou menos recente, então a gente ainda tem esse sentimento. [A pessoa que fazia isso o quê?] A gerente que estimulava esse comportamento. [As pessoas poderiam

> trabalhar como elas quisessem e eram valorizadas?] Mais ou menos, não é trabalhar como as pessoas quisessem, mas é como eu te falei pegar, conhecer cada um, saber os talentos que cada uma tem, colocar essas pessoas nos lugares certos pra realizar a missão da fábrica como um todo, entendeu? E além disso motivar todo mundo pra fazer isso" **(BA5)**.

Portanto, todo o enunciado de BA5 indica que a autonomia no trabalho na ETI2 torna-se uma possível farsa, pois as atividades não permitem ao indivíduo a experiência de sua soberania, realizando-se como pessoa (GORZ, 1988). A alienação é um estranhamento de si próprio como indivíduo, veta a intersubjetividade e castra a capacidade de pensar e agir por si próprio ("A gerente que estimulava esse comportamento"). Em suma, observa-se que o disfarce da autonomia na ETI1 é desmascarado no fragmento "não é trabalhar como as pessoas quisessem". O disfarce cria um 'novo hipermoderno neoautoritarismo' mais poderoso e funesto do que a velha forma burocrática como afirmou Willmott (1993) por recorrer à adoção de sistema de valores simbólicos e emocionais sobre o indivíduo presentes nos fragmentos "saber os talentos que cada uma tem" e "pra realizar a missão da fábrica como um todo".

A análise da categoria 'construção relacional' na ETI2 demonstra que as relações interpessoais são construídas por critérios definidos pela direção da empresa. A confiança é percebida como uma condição de adaptação, imposição e adestramento. Os diálogos evocam o discurso da classe trabalhadora insurgindo contra a classe dominante. Esses diálogos remetem à luta pelos direitos dos indivíduos de serem reconhecidos como cidadãos, pois existe um sentimento de marginalização, discriminação e fragilidade social decorrentes da estrutura macroeconômica e da política da empresa que ataca a sobrevivência e a identidade dos indivíduos. Os fatores de dominação e submissão estão presentes na relação do funcionário com a empresa e com as suas lideranças. A autonomia delegada é uma quimera, uma faceta, uma utopia e uma possível farsa que corroboram para a despersonalização do indivíduo e, por conseguinte a sua alienação, gerando o sofrimento psíquico. O relacionamento e o respeito estão aprisionados às convenções sociais que favorecem o distanciamento físico e afetivo, o que impossibilita a mobilização da ação coletiva. Em síntese, os indivíduos estão prisioneiros das regras impostas pela organização, pois esta retira a sua força identitária.

O aporte teórico da análise da categoria 'construção relacional' na ETI2 direcionou-se para os debates sobre identidade profissional (FRANCFORT et al., 1995; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007; SAINSAULIEU, 1977, 2014). A organização como possibilidade para atender os objetivos sociais (SALGUEIRO, 2012; ZANELLI; BASTOS,

2004) e como estrutura reprodutora de um sistema social (PRESTES MOTTA, 1981) de dominação, submissão e alienação que atua sobre as perdas de garantias sociais estabelecidas pelo contrato formal de trabalho, de rendimento fixo (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; EVERAERE, 1999b; LAGOS, 1994; ROSENFIELD, 2011). Essa reprodução emerge as lutas e ideias para a aquisição do empoderamento dos grupos sociais (BAQUERO, 2012; CARVALHO, S., 2004) por meio de ações de resistência (HARDY; LEIBA-O'SULLIVAN, 1998) e o empoderamento no uso organizacional (LINCOLN et al., 2002) para fins de produtividade.

A confiança é percebida como imposição e adestramento (MINTZBERG, 2011). A construção histórica conceitual sobre a liderança trata da teoria dos traços, enfocando a personalidade (CARLYLE, 1841; HOOK, 1962; STOGDILL, 1948; WEBER, 2008) e da teoria comportamental sobre o estilo de liderança: autoritário, democrático e laissez-faire (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939). No caso da ETI2, o discurso aponta para o estilo autoritário.

A autonomia é delegada e apresenta várias facetas (ROSENFIELD, 2011), é utópica (GORZ, 1988), impedindo a apropriação do trabalho, despersonalizando o indivíduo (FISCHER, 1994) e direcionando-o ao sofrimento psíquico (DEJOURS, 2007; ROSENFIELD, 2004; ROUSSEAU; AUBÉ; MORIN, 2006). As bases da identidade do indivíduo estão atacadas (DEJOURS, 2006; FAIRCLOUGH, 2005) pela criação de um 'álibi' (BAKHTIN, 2003) da direção da empresa, que a isenta de qualquer suspeita da manipulação do poder. O indivíduo na sua fragilidade psíquica e social adota a política do silêncio (ORLANDI, 1993) como ação estratégica (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014), porém o 'novo hipermoderno neoautoritarismo' está disfarçado (WILLMOTT, 1993) pela necessidade e possibilidade do exercício da autonomia.

4.1.1.4 Controle

A categoria 'controle' apreendeu o exercício da autonomia pelo indivíduo, a sua aceitação, submissão e conformidade com as regras de disciplina, limitações, restrições e imposições dos controle, além da regulação do estresse pela demanda das atividades.

Na ETI1, a dinâmica entre o controle e a autonomia se apresenta por uma flexibilidade na organização do trabalho ("é flexível demais", "é flexível", "*light*") que possibilita uma

negociação conforme as necessidades dos funcionários baseada na confiança (“no momento que eu preciso, eu também posso contar”) e na comunicação (“eles exigem é que você pelo menos comunique”). Os excertos de GI1, GI2, BA1 e BA3 evidenciam que o controle se estrutura pela comunicação, no sentido de exigência, pela administração e resolução do “problema” do suposto cliente (“de quem tá do outro lado”), e pelo tempo (“hoje”, “sábado”) que determina o horário (“madrugada”, “além do horário”, “uma hora de almoço”, “chegar mais tarde, sair mais tarde”) e prazos (“um mês e quinze dias”).

Os personagens escolhidos por GI1: “você”, “eu”, “eles” e “a gente” (nós) trazem para a dialogia a interdiscursividade associada ao *ethos* (“eu”). Este está acompanhado da coesão no texto devido à repetição da voz “eu” acompanhada do fragmento “não tem problema”, evidenciando o reforço da afirmação ideológica. O pronome ‘nós’ coexiste com o uso de ‘você’ e ambos assumem um caráter de indefinição, pois o “a gente” faz referência a um grupo de pessoas em que se inclui ao que se fala (BECHARA, 2009) e, portanto, a estrutura textual dos enunciados pode retratar um monitoramento coletivo em relação ao controle.

A presença dos elementos discursivos (interdiscursividade, *ethos* e coesão) no enunciado de GI1 e também nos enunciados de GI2, BA1 e BA3, articula o discurso das NFOT sobre a flexibilidade no trabalho, o trabalho coletivo (“você” e “a gente”), o trabalho individual (“eu), a negociação com os líderes (“eles”) e o cliente (“de quem tá do outro lado”). O “eu” é uma marcação subjetiva de que o indivíduo tem uma crença (“acredite”) perceptiva de controle (“no meu ver”) sobre suas atividades, seu tempo, sua vida e seu destino (EVANS; FISCHER, 1992; MALIK, 2012), e desta forma, se estrutura o seu autoempoderamento (MAYNARD; GILSON; MATHIEU, 2012; SMITH; MOULY, 1998) e a sua autonomia. O autoempoderamento trata da autometa, da auto-observação e da autodeterminação (DECI; RYAN, 2004; GAGNÉ; DECI, 2005).

> **ETI1:** “(...) é folha de ponto, se você tiver um problema: olhe eu vou trabalhar em casa, não tem problema, eu vou pro médico, não tem problema, nem precisa trazer atestado nem nada, vou fazer uma cirurgia, não tem problema, porque? Quando precisa eu trabalho em casa: de madrugada, eu fico aqui no sábado, eu fico depois do horário, existe muito, é como se houvesse um banco de horas virtual, eles sabem que a gente dá além do horário, então no momento que eu preciso, eu também posso contar, é assim é muito ***light***. [Além do horário?] (...) Porque tem coisa que tem que fazer fora do horário, acredite, é uma arrecadação de um cliente você tem que fazer fora do horário, um fechamento de mês tem que ser fora do horário [cliente?], tem que dar conta dele independente da hora” **(G11)**.

> **ETI1:** “É flexível demais, no meu ver sim, deveria ter uma determinação do tempo. [Determinação?] (...) por que a gente atende a terceiros, então isso aí gera uma expectativa, de quem tá do outro lado, aguardando você resolver um problema. Então isso você gera aquela expectativa (baixa muito o tom de voz), eu atendi você

> hoje, mas não vou esperar que você resolva com um mês e quinze dias, por que você também percebe se o grau do problema que você está passando pra mim, se vai ser demorado ou não" **(G12)**.
>
> **ETI1:** "Eu acho que pelo menos a única coisa que eles exigem é que você pelo menos comunique, isso eles ficam muito putos, [palavra de baixo calão, pronunciada como uma compreensão do sentimento] quando você não comunica" **(BA1)**.
>
> **ETI1:** "(...) tem a folha, tem o ponto que a gente tem que assinar, aí tem controle de horário né. [Rígido] Não, né rígido não, é flexível, flexível e você pode compensar de outra maneira, chegar mais tarde, sair mais tarde. No outro dia tirar uma hora de almoço. [E a disciplina do funcionário?] "Não sei muito, porque quando tem eu nunca, não sei o ato de indisciplina que alguém comete, geralmente [nome do líder], chama alguém, a pessoa pra conversar e não sei como é feito isso não" **(BA3)**.

A flexibilidade temporal exige um processo de autogerenciamento das atividades (EVERAERE, 1999b; LOPDRUP-HJORTH et al., 2011), presente no fragmento de GI1 "independente da hora", que corrobora com um sentimento de "liberdade" que está associado às noções de "responsabilidade" e 'tranquilidade', exibidas no enunciado abaixo de BA4. As duas expressões são reforçadas no texto levando a uma coesão forte entre ambas (repetição das palavras) que sustenta a ideia de flexibilidade e exigência na resolução do problema ("tem que dar conta dele").

> **ETI1:** "um dos pontos positivos que me fizeram voltar por exemplo, eu vou tomar como disciplina, que é que eu poderia dar bem claro é a questão dos horários, aqui você tem um horário bem tranquilo, se você chega tarde, você pode compensar no mesmo dia, pode compensar em outra hora, se você precisa sair você compensa de outra forma (...), porque essa questão de liberdade, se a pessoa tiver essa responsabilidade é, você acaba fazendo com que o funcionário se torne mais tranquilo, mais à vontade e a coisa acontece de uma forma bem natural com a resolução dos problemas, contanto que se tenha essa visão de responsabilidade aqui dentro né, cada um tem que ter essa responsabilidade né" **(BA4)**.

A aparente falta de "determinação do tempo" para atender a "expectativa" do cliente (GI2) evoca no indivíduo uma corresponsabilidade pelos seus projetos que possuem necessidades variadas, compondo a "burocracia produto do serviço", como mais uma lapidação burocrática (ZARIFIAN, 2009). Desta forma, a solução dos problemas funciona como matrizes que avaliam o desempenho (GUÉRIN; WILS; LEMIRE, 1999).

Por se tratar de uma exigência, os elementos autoritários coexistem com elementos democráticos e igualitários, evidenciando a ordem de discurso (interdiscursividade) rearticulada e contraditória (FAIRCLOUGH, 2008) que combina práticas tradicionais de hierarquia com práticas brandas, permeáveis, flexíveis (GRAETZ; SMITH, 2006) que asseguram o processo evolucionário burocrático (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD,

2007) e o seu discurso de antiburocracia (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a).

Essa análise interpretativa pode ser compreendida pelo uso da expressão “disciplina”, articulada no sentido da prática da “indisciplina”, principalmente se “você não comunica” como informa BA1, que faz uso de uma palavra de baixo calão considerada uma forma linguística estigmatizada pertencente à categoria da gíria que apresenta uma acepção ofensiva, agressiva e obscena se confrontada com elementos da religião ou de algum estilo de vida. Em outras palavras, justifica-se que o discurso considerado ‘malicioso’ contempla uma palavra de baixo prestígio na concepção dos padrões culturais, exibindo-se como um modo inadequado na norma culta e apresentando um estilo popular e coloquial. A presença do estilo discursivo é a forma como atinge o consenso, como representa o mundo social e projeta a identidade para valores determinados (FAIRCLOUGH, 2008).

A palavra de baixo calão é também concebida como um humor politicamente incorreto que tem a função de reafirmar padrões morais pela negação. Esses padrões são supostamente defendidos pelo politicamente correto que significa a imposição de padrões morais fundamentados na suposição de defesa de direitos, tais como a reputação, onde convenciona também valores negativos como o preconceito. O humor politicamente incorreto reforça esses padrões pela negação, de forma licenciosa, e apreende um caráter conservador, uma vez que reconhece o predomínio do correto. O uso desse humor remete, historicamente, à manutenção sob a aparência de ordem, uma situação conflituosa latente entre grupos hegemônicos numa cultura de desigualdade (COSTA, 2013).

Portanto, o uso da palavra de baixo calão no enunciado de BA1 aponta para um sistema social em que os valores simbólicos são compartilhados entre os interlocutores (COSTA, 2013) e desvenda um nível de tensão do enunciador que se dirige para uma possível compreensão do sentimento da força domimante (“eles”), no caso os líderes.

Os padrões politicamente incorretos estão combinados com os politicamente corretos. A articulação dos fragmentos (GI4 abaixo) “um grau de liberdade bom”, “nível bem alto de brincadeira”, “cultura daqui”, “informalidade”, “advertências formais” e “formais da diretoria” estão alinhados com o uso do verbo “acostumar” (costume, hábito, valores - *ethos*) que confirma a pressuposição proposicional (conjunção ‘que’) de que poderia haver demissão, porém não ocorre o fato, evidenciada no fragmento metafórico “só é cartão amarelo, nunca cartão vermelho”. A metáfora parece encobrir uma tensão nas relações e evidencia jogos que oferecem legitimação, pois exibem as sanções circunstanciais (VAN DIJK, 2012).

> **ETI1:** "Não, aqui não é muito disciplinado não [risos], não chega a ser baderna, mas assim um grau de liberdade bom aqui, há uma certa, sentimento de, de consideração, de valorização, embora que às vezes extrapole [risos] um pouco na questão de brincadeiras. (...) há sempre um nível bem alto de brincadeira, que nem todos admitem, gostam disso, mas toleram, toleram numa boa. [Toleram?] Eu tolero, mesmo não gostando, mas tolera, tolera numa boa assim, porque sabem que é tá enraizado né, tá na cultura daqui, tem muita gente que não gosta, porque sabe da sua personalidade mais introvertida, do ambiente, mas dificilmente vai ser erradicada daqui, mesmo por diversas advertências, mas isso é uma informalidade, uma brincadeira que dificilmente se retira. [Essas advertências são como?] Advertências formais mesmo. Formais da diretoria, dizendo que tá fazendo muito barulho e tudo, muita brincadeira, mas fica só na advertência mesmo, só é cartão amarelo, nunca cartão vermelho, então todo mundo tem que se acostumar a trabalhar nesse ambiente" **(GI4)**.

A pressuposição proposicional (a conjunção "que" reforçada) e a metáfora fortalecem os padrões politicamente incorretos e corretos que envolvem as ideias de disciplina e de indisciplina na dinâmica do controle e da autonomia. Ressalta-se que na análise documental de um livro, em forma de charge, cedido pelo diretor da empresa (sua autoria), observa-se que são destacados princípios básicos que regem a empresa. O quarto e último princípio (adotado em 2002) é o seguinte fragmento exposto para os funcionários: "O importante não é o tamanho da **melada**, mas a velocidade da limpeza" (Anexo 3), que está acompanhado na próxima página da seguinte assertiva: "afirmações escrotas", no sentido de chulo (Anexo 4).

A charge é uma representação humorística pictórica caricaturizada que tem o objetivo de satirizar algum fato, acontecimento ou ocorrência. Ela é um "tipo de discurso que se sustenta materialmente na simbiose entre a imagem e a palavra, isto é, as formas de representação que as constituem (a imagem e a palavra), apesar de diferenciadas, trabalham interdiscursivamente saberes de discursos outros" (MACHADO, 2000, p. 43). A charge pode se caracterizar como um processo de antisubmissão e antireverência que destitui o que é sagrado e intocável, rompendo com a estrutura lógica das significações.

Diante do que foi exposto, não é de surpreender que a dinâmica entre controle e autonomia se estabeleça pela personalidade, ideias e comportamento do diretor (dono) da empresa. Simultaneamente, a direção institui e constrói o sagrado nas relações e também destrói e rompe com ele (PAGÈS et al., 2008), de modo que provoca um sentimento de empoderamento nos funcionários (D'INTINO et al., 2007; KALALUHI, 2013; MAHEMBE; ENGELBRECHT; DE KOCK, 2013; MANZ, 1986; MANZ; SIMS, 1991, 2001; MÜLLER et al., 2013; MUTALIB; GHANI, 2013), no sentido de irreverência e não submissão às regras, evidenciado nos fragmentos de BA2: "se perdeu", "o bom da empresa é que como ela dá uma liberdade boa pra gente" e "nunca aconteceu comigo de eu precisei tá me justificando". Os personagens "gente" e "a gente" evidenciam o coletivo, e o "eu mesmo" em diálogo com o

pronome oblíquo “me” (a mim mesmo), significa um processo de reflexão no discurso. O diminutivo “todinho” ressalta a reflexão.

> **ETI1:** [Os controles?] “não, se perdeu. Os controles, a princípio tinham as ferramentas pra controlar os documentos. Só que não é mais pedido o controle na parte de desenvolvimento. É livre, tem o horário né, tem o horário pra cumprir, mas só que assim, o bom da empresa é que como ela dá uma liberdade boa pra gente e ai a gente acaba que fazendo os horários, quem que falta hoje? Então não precisa, eu mesmo nunca aconteceu comigo de eu precisei tá me justificando, mas também quando ela precisa de mim pra eu vim no sábado, eu venho e passo o dia todinho aqui e não” **(BA2)**.

O sentimento de empoderamento se constrói pela flexibilidade dos horários, pela sensação de acolhimento e proteção (“aqui é uma de mãe”), pelos laços afetivos próximos (“meninos”, “todo mundo mais junto”), pelo não cumprimento explícito das regras que se caracteriza como “autonomia total”. Porém, o descumprimento das regras pode ser julgado como ‘abuso’, no sentido de falta de responsabilidade e de maturidade pelo uso da expressão “meninos”.

> **ETI1:** “(...) porque a maioria aqui vai e volta. Eu acho que se arrepende, que eu digo que isso aqui é uma de mãe [risos], porque a experiência dos meninos que já saíram daqui, foram pra outra empresa, vai e quando saíram pra puxar batia o cartão, voltava batia o cartão, aqui não tem isso, aqui você saiu vai pra médico volta, então autonomia total. É tanta autonomia que o povo abusa. [Esse abuso acontece agora?] Não eu acho que agora menos e na empresa diminuiu mais, mas eu acho que antigamente era mais, muita gente ficava difícil de controlar o fluxo de funcionários, hoje tem cinquenta, acho que hoje diminuiu mais né, e as pessoas estão e o grupo é menor, aí todo mundo mais junto, fica mais fácil. [Então a própria equipe fiscaliza o outro?] É, porque não chegou ainda? Eu digo: sim cadê? Por que? Tá onde? [Então você fiscaliza o grupo?] É a gente tem que ficar, olha cadê esse nego aqui, não chegou por quê? Tá onde? [Você precisa dele?] Não, porque a gente sente falta né, não chegou ainda e tá aonde? Ele avisou que ía chegar tarde? Não avisou não, então tá aonde?” **(GI2)**.

Para conter o suposto abuso, se estabelece um monitoramento coletivo entre subordinados e lideranças exibido no excerto discursivo “porque não chegou ainda? Eu digo: sim cadê? Por que? Tá onde?”. O abuso está associado a uma falta de autogerenciamento dos horários (“a gente sente falta né, não chegou ainda e tá aonde?”) e também à falta de comunicação (“Ele avisou que ía chegar tarde?” e “Não avisou não, então tá aonde?”). As indagações são um indício da presença da autoridade simbólica (“mãe”) que deixa claro que o controle está estabelecido de forma mais flexível (PAGÈS et al., 2008). As interrogações traduzem-se por uma posição objetiva alinhada com a subjetiva, revelando o *ethos* de compartilhamento, evidenciando a partilha de opiniões (SILVA, 2009).

Conceitualmente, a autonomia está relacionada à ideia de responsabilidade, maturidade e autogerenciamento. Esses elementos se estabelecem pelas bases da confiança (KALALUHI, 2013), no que concerne aos vínculos antigos ("Já é de muito tempo viu, não é de hoje não"), às promessas cumpridas e às evidências de verdade na linguagem falada ("Se eu digo assim: oh rapaz amanhã eu vou pro médico (...) Se eu quiser trazer atestado eu trago, se eu não quiser eu não trago, ninguém pede"). No enunciado de GI2 abaixo, a dialogia traz a intertextualidade manifesta (história) acompanhada da transitividade pelo uso do verbo 'ser' ("é" e "eram"), demonstrando a relação e posição hierárquica ("a diretoria, os gerentes já eram assim").

> **ETI1:** [Autonomia] "Já é de muito tempo viu, não é de hoje não, assim desde que eu entrei aqui já tinha, é porque eu acho que a organização em si, a diretoria, os gerentes já eram assim, aí você dizia eu vou pro médico e em outra empresa você tem que levar atestado, aqui não. Se eu digo assim: oh rapaz amanhã eu vou pro médico, volto de meio-dia, volte de duas horas. Se eu quiser trazer atestado eu trago, se eu não quiser eu não trago, ninguém pede e assim vai, então isso é de muito tempo, não é de hoje não, desde da época que eu entrei aqui já era assim, aí eu acho que quem foi adquirindo né, já tava no processo já, aí ficou" **(GI2)**.

A intertextualidade manifesta descortina os conflitos e as tensões produzidas pela dinâmica da autonomia e do controle nas relações de poder e a necessidade de regulação. A regulação de controle trata das regras formais emitidas pela organização ("a gente pede pra que não faça"). A regulação autônoma corresponde às regras informais advindas dos grupos para o seu próprio funcionamento, para resistência e apropriação do seu trabalho (REYNAUD, 1988) exposta nos fragmentos (GI2) "algumas necessidades", "a gente adere alguns funcionários" e "remaneja os funcionários". A referência às "necessidades" relaciona-se às negociações propostas pelos funcionários ("é negociável"), por uma relação de serviço e de fornecedor no exercício da autoridade que possibilita uma autonomia positiva (LALLÉ, 1999).

> **ETI1:** [Critério da folha de ponto?] "É flexível né, a pessoa tem um horário ela bota o horário lá, se precisar ficar mais tarde ele fica, no outro dia ele chega mais tarde, não tem muita importância não, tem o controle do funcionário. [A pessoa é livre para fazer o seu horário?] De certa forma, a gente pede pra que não faça, porque o problema é durante o horário do expediente onde cliente está ligando e a gente precisa ter maior agilidade nesse horário, mas devido algumas necessidades, a gente adere alguns funcionários, e remaneja os funcionários, mas na maioria não mantém o horário fixo (...) Eu acho que também se você soltar demais é ruim, eu acho que tudo tem que ter meio termo, não pode ser cem por cento sempre, você tem que ter meio termo né, não pode ser assim" **(GI3)**.
>
> **ETI1:** "(...) é negociável" **(BA4)**.

Ideologicamente, as duas regulações são marcadas pelo sistema de valores e crenças que une a lógica econômica com os sentimentos e os afetos. A regulação de controle é uma tentativa de controlar a liberdade e a autonomia concedida aos funcionários pela regulamentação das regras (REYNAUD, 1988). O fragmento metafórico ("se você soltar demais é ruim, eu acho que tudo tem que ter meio termo, não pode ser cem por cento sempre") demonstra essa tentativa de controle e as tensões da dinâmica das duas regulações.

Essas regulações e negociações ocorrem devido à sobrecarga de trabalho ("excesso de trabalho", "tudo muito administrado", "conversa", "brincadeira") e pelo uso escravo da tecnologia (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2013) que abrange um contexto macrossocial, evidenciado principalmente no século XXI. O contexto atual marca as convenções sociais, códigos e normas presentes na interdiscursividade, do que se estabeleceu como 'era virtual' exposto nos fragmentos de GI4 "não consegue se desvincular da atividade", "quando você tá em casa não se tem estímulo de parar" e "misturando o ambiente de casa com o trabalho, não consegue ter essa separação".

> **ETI1:** "excesso, é assim o excesso de trabalho (...)" **(GI5)**.
>
> **ETI1:** "(...) você acaba tendo um nível de estresse mais elevado em alguns momentos, mas é tudo muito administrado, hoje a conversa é, como eu te disse: a conversa é muito tranquila entre as pessoas, a gente tem um relacionamento interpessoal muito bom, às vezes quando está num momento de estresse, a gente puxa uma pessoa aí sai e vai [baixa muito o tom de voz] ali e conversa ou então às vezes no próprio ambiente de trabalho, no próprio setor solta uma brincadeira pra descontrair, então e sempre tem muito respeito ao limite do outro, e porque já tem a equipe formada há algum tempo e isso favorece" **(BA4)**.
>
> **ETI1:** "(...) quando você está fora [em viagem para atender a algum cliente] não consegue se desvincular da atividade. (...) quando você tá em casa não se tem estímulo de parar [risos] (...) acho que quando a pessoa tá misturando o ambiente de casa com o trabalho, não consegue ter essa separação e aí avança muito e quando tá fora em viagem mesmo, mesmo aí que não tem o que fazer e vai trabalhar [risos] com todo mundo que tá fora. É contingências da empresa né, então há sobrecarga de trabalho, há muitas demandas, demandas excessivas que não consegue dar conta, o acúmulo dessas demandas aí causa um estresse muito alto" **(GI4)**.
>
> **ETI1:** "Eu digo estresse, conflito muito pouco que tem aqui, é mais devido a alguma solicitação do cliente aí rolou estresse ou o cliente falou alguma coisa com o sistema, mas interno assim conflito interno de estresse não tem não" **(BA3)**.

A expressão "brincadeira" e o verbo "descontrair" associam-se com o movimento do riso do enunciador. O riso é gerenciado pelas formações ideológicas que constituem o indivíduo para superar o estresse coletivo (rir de si mesmo, rir do caso, rir do acaso, rir do alheio ou simplesmente rir). É um recorte das representações de um tempo histórico e de um tempo social. O riso é construído pelo indivíduo a partir de um determinado tempo e de um

determinado lugar. Ele evoca o sentido de saúde, reforço da imunidade, redução da ansiedade, do estresse e do sofrimento. A presença do riso no discurso legitima, conserva e transforma uma representação do real. É uma força que intervém no avanço de forças opostas, reconfigurando estereótipos e representações (GOMES, 2007).

Um dos indicadores de autonomia no trabalho refere-se à liberdade do trabalhador para interromper o seu trabalho, a fim de fazer uma pequena pausa quando desejado (PARENT-THIRION et al., 2007), observado no seguinte excerto (BA4): "a gente puxa uma pessoa aí sai e vai [baixa muito o tom de voz] ali e conversa". Também se destaca uma intensidade ativa que se refere à alta demanda e alto controle de trabalho, isto é, o indivíduo vivencia alta exigência com alta autonomia exposto no fragmento (GI4) "demandas excessivas que não consegue dar conta". O estresse ocorre pelo acúmulo das atividades ("o acúmulo dessas demandas aí causa um estresse muito alto") e no relacionamento com o cliente ("solicitação do cliente"). Em suma, na ETI1 evidencia-se a presença da autonomia aliada com a alta demanda de trabalho e responsabilidade, particularmente pelo exercício da função de liderança. Esse tipo de organização do trabalho (alta autonomia com alta demanda) diminui o impacto da intensidade e as consequências extremas (patologias) sobre as condições de trabalho (KARASEK, 1979; SKAALVIK; SKAALVIK, 2014). Ressalta-se que os risos no diálogo podem evocar o sentido de saúde, pois estão relacionados à expressão "casa" e "viagem" no sentido de lazer.

A análise da categoria 'controle' na ETI1 demonstra que o controle se estrutura pela comunicação, pela administração e resolução do problema para o cliente e pelo tempo, determinando o horário e os prazos. Existe um monitoramento coletivo por meio da flexibilidade temporal, em que o indivíduo tem uma crença perceptiva de controle sobre suas atividades, seu tempo, sua vida e seu destino que estabelece a ideia de autoempoderamento e de autonomia. A liberdade está associada à responsabilidade, à tranquilidade e à maturidade para que haja o autogerenciamento das atividades, onde a exigência de resolução do problema seja percebida como *soft* e influencie nos atos de disciplina e indisciplina decorrentes da tensão conflituosa entre hierarquia e subordinação, autonomia e heteronomia. O sentimento de empoderamento se constrói pela flexibilidade dos horários, pela sensação de acolhimento e proteção, pelos laços afetivos próximos e pelo não cumprimento explícito das regras (antisubmissão e antireverência). O autoempoderamento é evidenciado pela autometa, auto-observação e autodeterminação. As relações de poder são reguladas por negociações entre os liderados e os líderes. As tensões são decorrentes do acúmulo de atividades pelas demandas dos clientes.

Teoricamente, a análise da categoria ‘controle’ na ETI1 evidenciou os trabalhos sobre a crença e a percepção subjetiva sobre o controle das atividades, do tempo, da vida e do destino (EVANS; FISCHER, 1992; MALIK, 2012) que dão base às ideias de autoempoderamento (MAYNARD; GILSON; MATHIEU, 2012; SMITH; MOULY, 1998). O autoempoderamento trata da autometa, da auto-observação e da autodeterminação (DECI; RYAN, 2004; GAGNÉ; DECI, 2005). A autonomia é percebida como resultado de uma flexibilidade temporal que exige um processo de autogerenciamento das atividades (EVERAERE, 1999b; LOPDRUP-HJORTH et al., 2011). Essa percepção está entrelaçada também por um processo de antisubmissão e antireverência decorrente da postura da alta cúpula. Esse processo permite a vivência e a experiência da autonomia no trabalho. Enfatiza-se que a autonomia parece ser naturalmente espontânea devido ao comportamento e à personalidade do líder principal (dono) que marcam a cultura da empresa.

O controle se sedimenta pela “burocracia produto do serviço”, como mais uma lapidação burocrática (ZARIFIAN, 2009), pelo uso escravo da tecnologia (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2013) a nível macrossocial e pela combinação de práticas tradicionais de hierarquia com práticas flexíveis (GRAETZ; SMITH, 2006) que garantem o processo evolucionário burocrático (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007) e o seu discurso antiburocrático (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a). A solução dos problemas funciona como matrizes de desempenho (GUÉRIN; WILS; LEMIRE, 1999).

A empresa investe na autoridade simbólica (PAGÈS et al., 2008), de forma que evoca um sentimento de empoderamento nos funcionários (KALALUHI, 2013; MAHEMBE; ENGELBRECHT; DE KOCK, 2013; MÜLLER et al., 2013; MUTALIB; GHANI, 2013). A liderança que empodera *(empowering leadership)* atua diretamente sobre as necessidades de autonomia e liberdade dos indivíduos (D'INTINO et al., 2007), envolvendo a responsabilidade (MÜLLER et al., 2013; YUN; COX; SIMS, 2006) que é um fator genuíno desse tipo de liderança também chamada de superliderança (MANZ, 1986; MANZ; SIMS, 1991, 2001) aliada à confiança (DIRKS; FERRIN, 2001; LANGFRED, 2004; ROTTER, 1980). O exercício da autoridade é estabelecido por uma relação de serviço e de fornecedor com negociações e acordos conforme as necessidades dos liderados e dos líderes, emergindo uma autonomia positiva (LALLÉ, 1999). Existem os dois tipos de regulação: de controle e autônoma (REYNAUD, 1988) que equilibram as altas demandas de trabalho e podem manter a saúde física e psicológica dos indivíduos (KARASEK, 1979; SKAALVIK; SKAALVIK, 2014).

Em síntese, as concepções da liderança e da autonomia na ETI1 estão entrelaçadas de significados no discurso, envolvendo aspectos de identidade, relacionamentos e cultura (BARGE, 2012), garantindo a presença do elemento da flexibilidade das NFOT.

Na ETI2, os controles são realizados por uma gama de processos, considerados "burocráticos", sustentados e "desenhados" pela "gestão da qualidade". Esta última é uma característica das NFOT (LORENZ; VALEYRE, 2003, 2004; PAOLI; MERLLIÉ, 2001; VALEYRE et al., 2009). Observa-se no enunciado de BA5 que a forma de execução do controle ataca a identidade social, ao usar a expressão "medo de errar" combinada com "medo do processo". Este último fragmento está reforçado no texto e encerra e legitima a burocracia ("o processo é muito burocrático, é muito enfadonho entendeu?"). O marcador conversacional "entendeu?" visa confirmar a atenção do ouvinte e terminar o turno nuclear (em que o falante desenvolve o tópico de que fala) sobre o "processo" e iniciar outro turno, associando-o a uma "pessoa" (SILVA; PORTES; CONCEIÇÃO, 2008).

> **ETI2:** [Rígidos?] "São principalmente burocráticos, porque acho que os controles vem por causa da questão da gestão da qualidade, da questão do ISO, das certificações especificas da parte *software*, então os espaços são desenhados a partir disso. Porém eu acho que eles são muito burocráticos porquê? Por que eles não dão brecha pra pessoas que tá trabalhando com esses processos ter autonomia, eles são rígidos a ponto de engessar o trabalho da pessoa, entendeu? [voz baixa] Quando a pessoa vê esse processo ela fica com medo de errar, ela fica com medo do processo, entendeu? Eu vejo muita gente aqui que tem esse medo do processo, porque o processo é muito burocrático, é muito enfadonho entendeu? A pessoa que passa também é muito enfadonha, então quando a pessoa vai vendo assim a pessoa fica ai! Meu Deus do céu lá vem aquele negócio de processo de novo, entendeu?" **(BA5)**.

Portanto, o ataque à identidade social impede a vivência da autonomia ("não dão brecha pra pessoas que tá trabalhando com esses processos ter autonomia") de modo que se clama simultaneamente, por uma força sobrenatural de poder supremo ("ai! Meu Deus do céu"), no sentido de livrar-se do suplício e por sua própria força interior quando usa o possessivo "meu", no sentido de posse que sugere o empoderamento. O clamor é interior, simbólico e imaginário, insurgindo contra uma força externa, presente no fragmento pelo uso da expressão adverbial "lá", representando as regras escritas. Então, o enunciado exibe o abuso de poder pelo seu uso ilegítimo, no sentido de violação dos direitos sociais das pessoas, em favor dos interesses de um grupo que detém o poder e exerce a dominação (VAN DIJK, 2012) por meio das regras.

Evidencia-se então, que o sentido do trabalho está relacionado ao processo histórico (civilizações egípcia, grega e romana) de maus tratos e sofrimento que traz para a dialogia os

embates interdiscursivos e intertextuais entre escravidão e servidão, dominação e submissão que apontam o gozo de privilégios de uns em detrimento de outros (CHAUÍ, 2012; FURTADO, 2012; GOMES, 2012; WEBER, 2004b). Esse sentido remonta à ideia de que trabalhar é um 'ato de sacrifício' para obter-se um lugar no "céu" sustentada pela concepção do poder teocrático (CHAUÍ, 2012) que legitima uma ordem de discurso.

Pode-se inferir que a expressão "céu" remete à ideia de que a autonomia está associada ao sentido de liberdade, uma vez que a palavra '*empowerment'* vem da palavra *'in',* significando espaço (LINCOLN et al., 2002) que possibilita a apropriação do trabalho (FISCHER, 1994). Historicamente, o '*empowerment'* vincula-se às conotações revolucionárias (tornar-se livre, independente, soltar-se e libertar-se da opressão) (HOUAISS, 2008).

Os fragmentos retóricos do enunciado de BA5 associados ao de GI1 legitimam que o texto é elaborado pela "gestão da qualidade" ("área da qualidade") que produz um "processo" que é percebido como uma 'entidade' de imposição do medo. Essa entidade é representada simbolicamente pelo uso dos fragmentos "três diretores", "muito antigos" e "familiar". O agente de distribuição é uma "pessoa" adjetivada como "muito enfadonha". O consumo do texto ocorre pelas "certificações específicas da parte *software*" e pelos "procedimentos" de forma coletiva ("muita gente" e "a gente") e são absorvidas face ao medo. O uso do diminutivo "numerozinho" como ironia sugere a relação conflituosa com as regras impostas.

> **ETI2:** "(...) os controles pra executar a alteração aí é feito pela área da qualidade, que a gente tem controle de versão, a gente tem todas as etapas a serem seguidas a gente precisa controlar a versão, botar a ocorrência, botar os numerozinhos, mas assim os procedimentos da qualidade (...) Tem algumas coisas na empresa que são culturais, então fica um pouco difícil de modificar. [Culturais?]Antes a empresa tinha três diretores, e assim eles trabalhavam, esses três diretores como eram muito antigos. Eles trabalhavam assim como se fosse uma escala, assim [gagueja um pouco] como se fosse familiar, porque como tinha mais de um dono a ordem não vinha de um local só, então às vezes divergiam, aí ficavam um pouco de desequilíbrio esses, coloca um diretor só pra representar os três e colocá-lo como acionista muda um pouco isso, porque agora tem o é essa pessoa, então assim antes diria que essa dificuldade de implantar algumas ações, alguma coisa era cultural por causa disso, era mais de uma pessoa, então tinha uns que concordavam com alguma coisa e outros não" **(GI1)**.

Os conflitos nas relações de poder entre os membros da cúpula ("tinha mais de um dono") criam um processo de "desequilíbrio" identitário na empresa devido às divergências das ordens ("a ordem não vinha de um local só"). A ação estatégica da empresa se direcionou para a transferência do poder para um 'terceiro' ("um diretor só"). Os excertos trazem a

coesão do texto pelas repetições das palavras e a transitividade pelo uso dos verbos (ter e ser) - no passado “tinha” e no presente “agora tem o é essa pessoa”.

A disciplina é mantida pelo setor de qualidade, pela “auditoria sempre internas e externas”, pelo controle do horário (“todos batemos ponto” e “regime de banco de horas”). A autonomia é concedida para determinadas posições hierárquicas (FRANCFORT et al., 1995; MINTZBERG, 2011; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007; SAINSAULIEU, 1977, 2014), conforme a “escala” no sentido de dimensionamento e grau (“só os supervisores e gestores que não batem”) e está aprisionada fortemente pelas regras (“se você fugir dele e uma auditoria pegar”).

> **ETI2:** “(...) o setor de qualidade sempre controla, sempre tá em cima e aqui tem auditoria sempre internas e externas. [Disciplina] todos batemos ponto, só os supervisores e gestores que não batem (...), a empresa tem regime de banco de horas, se trabalhou aí tem folga, se existiu um numero muito grande de horas, se faz um acordo pra se pagar aquelas horas” **(GI2)**.
>
> **ETI2:** “Existem auditorias pra ver se os processos estão sendo seguidos, então você tem que seguir aquele processo, se você fugir dele e uma auditoria pegar, existem indicadores que mostram se estão sendo seguidos ou não. Eu acho que não são rígidos não, acho que são fechados, tentam fazer com que não fujam do processo e não rígidos” **(GI4)**.

É interessante pontuar que o fragmento (GI4) “são fechados” demonstra uma diferenciação explícita de sentido para o enunciador em relação ao fragmento “não rígidos”, caracterizando uma lexicalização. A preferência por determinada palavra produz um sentido específico que nessa ilustração pode-se inferir que fechado significa ‘compacto, trancado’ e rígido pode significar ‘rigoroso, cruel, despótico, severo’ e também ‘normas e costumes’. A negação (“não”) demonstra uma contradição do enunciador e uma tentativa de encobrir algo que parece ser doloroso e sofrido.

A negação torna-se uma estratégia e um mecanismo de defesa do ‘ego’ que visa o equilíbrio psíquico (FREUD, 1976). A autonomia é o domínio do consciente sobre o inconsciente, isto é, o domínio da vontade expressa pelo ego. O consciente seria o elemento regulador para a vida em sociedade e o inconsciente seria o papel do outro, o discurso do outro em mim leva à ideia de heteronomia (CASTORIADIS, 2007). Portanto, os enunciados (GI2 e GI4) incluem elementos da interdiscursividade e da ordem de discurso que conferem legitimação ao processo ideológico de manutenção da hegemonia da dominação e da submissão (FAIRCLOUGH, 2008).

As contradições revelam algo que está oculto nas organizações. Geralmente apresenta-se no cerne das contradições uma afirmação positiva que evoca uma contrapartida negativa e

vice-versa. Isto sugere que o discurso organizacional está fragmentado, esfacelado, procurando dar uma nova roupagem a algo que não apresenta sustentabilidade. A estrutura organizacional adotará sempre medidas para permanecer viva a organização e livrá-la da morte precoce – a ideologia precisa ser mantida a todo custo. O discurso refere-se a uma autonomia do indivíduo que é ilusória, permanecendo a ortodoxia do sistema, como centro da unidade da organização para que ela não seja deteriorizada (PAGÈS et al., 2008).

Os enunciados abaixo de BA1, BA3 e BA4 apresentam as contradições referentes à "flexibilidade" que revelam a política contraditória da organização. A "empresa flexível" oferece privilégios e benefícios aos trabalhadores dentro de restrições que assegurem o controle da situação e impeçam a formação de grupos que exerçam sua autonomia. É a existência de uma 'autonomia controlada' (PAGÈS et al., 2008). Como se satisfaz temporariamente as necessidades e as expectativas dos trabalhadores ("há muita flexibilidade nisso") as contradições permanecem latentes, inconscientes e aparentemente adormecidas, incorporadas à própria política contraditória da organização. É um jogo que reflete toda uma estrutura social de submissão e manipulação do poder demonstrada na presença da ironia "tudinho".

> **ETI2:** "Não, essa flexibilidade não. Eu pra me se pudesse, um exemplo, eu seguiria (...) até em casa pra almoçar e voltar, o trânsito é complicado pra voltar, o trânsito é muito grande, eu acho melhor você ficar aqui, você tiraria uma hora de almoço daria bem, você almoça aqui tem a copa, almoça, descansa uma hora, depois você volta pra trabalhar, pra sair o que? Cinco horas da tarde, livraria o trânsito que você pega de seis horas tudinho, mas não existe essa, essa flexibilidade não" **(BA1)**.
>
> **ETI2:** "(...), a empresa no meu ponto de vista é uma empresa flexível na questão de horários, tem que chegar na hora, porque tem que cumprir às 8hs diárias, mas eu acredito que é flexível sim" **(BA3)**.
>
> **ETI2:** "(...) desde que não prejudique a carga horária dele, assim que ele cumpra as 08:00 horas e que não prejudique a empresa. Mas têm casos que você conversando com o gerente, por exemplo, se ele está estudando. Há muita flexibilidade nisso, pode se tirar uma hora de almoço, larga mais cedo ou pegar mais cedo, que seja bom pra ambas as partes" **(BA4)**.

A organização transforma-se na pulsão de vida e de morte ao mesmo tempo. Esta luta está no próprio imaginário, à medida que se ama, também se odeia (FREUD, 1976). Os próximos enunciados (GI3 e BA3) sobre a administração do estresse revelam o desconforto psíquico dos funcionários pelas altas demandas do trabalho, em que não se observa um processo de negociação ("a empresa continua exigindo e pedindo que seja feito"), tornando-se fonte de angústia, aflição e ansiedade (KLEIN; LONG, 2013) exibido no fragmento "estressada, aperriada".

> **ETI2:** [como se administra o estresse?] "[silêncio] Não há uma, uma boa administração do estresse não, não há: vamos diminuir porque a equipe tá sobrecarregada ou porque né no último mês fizemos muitas entregas, então esse mês vamos diminuir um pouquinho, eu acho que não há esse balanceamento aí de quanto mais atividade se consegue fazer, mas a empresa continua exigindo e pedindo que seja feito. Não há um vamos diminuir, é acho que não há um bom gerenciamento do estresse" **(GI3)**.

> **ETI2:** "(...) acho que um se acha dono do outro [risos] assim na questão do estresse. Lá na área mesmo às vezes a gente tem um monte de coisa pra fazer, estressada, aperriada, porque o gerente avisou de última hora que era pra fazer isso e porque não avisou antes, então uma vai ajudando a outra tá precisando de alguma coisa (...)" **(BA3)**.

A despersonalização do indivíduo como pessoa está exibido nos fragmentos de GI5 "faz de conta que ele não tá dizendo nada" e "simplesmente ignoro o que ele tá dizendo". A coesão textual pela repetição do verbo: "ignorando", "ignora" (início do texto), "ignoradazinha", "ignoro", "ignorar" e "ignora" (final do texto) informa uma problemática psicossocial da invisibilidade, da marginalização, da exclusão que estrutura uma fragilização da identidade (REED, 2006; ROSENFIELD, 2004, 2011) e uma banalização da injustiça (DEJOURS, 2006) por desprezar as necessidades do indivíduo, trazendo a infelicidade e à exaustão emocional (TROUGAKOS et al., 2014). A presença da ironia ("ignoradazinha") confirma a ideologia da classe dominante. O fragmento de BA3 "dono do outro" reflete o abuso de poder gerencial ("o gerente") (VAN DIJK, 2012), a privação da autonomia gerando o sofrimento psíquico (ROUSSEAU; AUBÉ; MORIN, 2006) e as ideias de escravidão (interdiscursividade).

> **ETI2:** "Ignorando, você ignora, dá uma ignoradazinha nele que ele se acalma. [Falando do R.H.] é assim não responde o que ele está perguntando, faz de conta que ele não tá dizendo nada e o prazo pra gente ver se resolve aquilo, se der tudo bem, se não der deixa pra lá, é o que eles querem. Isso, se ele reivindica alguma coisa que os reivindicados estão achando que não tem solução, simplesmente ignoro o que ele tá dizendo e é assim, depois a gente vê isso, se der a gente resolver a gente resolve, se não. O grande problema hoje é a demanda, a gente precisa de mais gente, por exemplo na fábrica, todos os lugares eu acho que todos os setores precisam de mais gente. Mas é mais fácil ignorar, do que fazer um plano de ação e responder às pessoas, olha financeiramente a gente não pode, futuramente a gente não pode, então ignora isso aí, que não é da conta dele" **(GI5)**.

A despersonalização sedimenta a fantasia da dominação que impede o indivíduo de se posicionar como ser humano e social (ENRIQUEZ, 2006), tornando-se desprovido de um comportamento ético, capaz de cuidar do outro sem egoísmo, autoindulgência e exploração (SOSIK; CHUN; ZHU, 2014).

A análise da categoria ‘controle’ na ETI2 demonstra que a gestão da qualidade é o órgão responsável pela implantação dos procedimentos diversos de controle que visam às certificações. A disciplina é mantida pelas auditorias internas e externas, pelo controle do horário. A autonomia é concedida para determinadas posições hierárquicas e está aprisionada fortemente pelas regras. Os conflitos nas relações de poder entre os membros da cúpula geram a despersonalização das pessoas e atingem a identidade social. Essas consequências são solidificadas pelas divergências entre as ordens dadas. A cúpula utiliza a estratégia de transferência de poder para um terceiro como forma de preservar a sua hegemonia e consequentemente a sua dominação, de forma que estabelece políticas contraditórias para manipulação do poder e da submissão. Observa-se um estresse psíquico nos funcionários.

O aporte teórico confirma que a gestão da qualidade é uma característica das NFOT (LORENZ; VALEYRE, 2003, 2004; PAOLI; MERLLIÉ, 2001; VALEYRE et al., 2009). Existe o abuso de poder que favorece os interesses de um grupo para exercer a dominação (VAN DIJK, 2012) por meio das regras. O que ocasiona um clamor simbólico e imaginário pela liberdade, pelo empoderamento (LINCOLN et al., 2002) e pela apropriação do trabalho (FISCHER, 1994). Conceitualmente, o trabalho é percebido como fonte de escravidão e servidão, dominação e submissão (CHAUÍ, 2012; FURTADO, 2012; GOMES, 2012; WEBER, 2004b), remetendo à concepção do poder teocrático (CHAUÍ, 2012). Para suportar o sofrimento, o indivíduo utiliza como estratégia o mecanismo de negação para poder manter a saúde psíquica (FREUD, 1976).

A autonomia é concedida para determinadas posições hierárquicas, reservada para uma elite de profissionais (FRANCFORT et al., 1995; MINTZBERG, 2011; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007; SAINSAULIEU, 1977, 2014) e está aprisionada pelas regras que não possibilitam o domínio da vontade pelo ego (CASTORIADIS, 2007). A organização adota políticas contraditórias que garantem a sua hegemonia (PAGÈS et al., 2008), de tal forma que os funcionários travam uma luta imaginária de amor e de ódio - pulsão de vida e pulsão de morte (FREUD, 1976), para superação da invisibilidade, da marginalização, da exclusão, da fragilização da identidade (REED, 2006; ROSENFIELD, 2004, 2011) e da banalização da injustiça social (DEJOURS, 2006). As necessidades legítimas são ignoradas, ocasionando a infelicidade no trabalho, levando à exaustão emocional (TROUGAKOS et al., 2014), tornando-se fonte de angústia, aflição e ansiedade (KLEIN; LONG, 2013). A despersonalização destitui o indivíduo da sua posição como ser humano e social (ENRIQUEZ, 2006), e compromete o comportamento ético que é a

capacidade de cuidar do outro sem egoísmo, autoindulgência e exploração (SOSIK; CHUN; ZHU, 2014).

4.1.1.5 Ensino-aprendizagem e orientação

A categoria ‘ensino-aprendizagem e orientação’ averiguou como se encoraja nos liderados a inovação, a criatividade e a qualificação, e também a visão de que o treinamento pode ser um adestramento do funcionário para alcançar os propósitos organizacionais.

Na ETI1, o processo de ensino-aprendizagem é realizado no posto de trabalho informalmente, pelos profissionais “mais experientes”, porém os funcionários novatos são responsáveis também pelo seu próprio aprendizado, pois não existe uma “formalização” explícita de ensino e aprendizagem por meio dos ‘processos’. Histórica e simbolicamente, essa estrutura de aprendizagem remete ao início da idade média (século V), em que o trabalho era dirigido pela tradição, de modo familiar, artesanal e de servidão. A família produzia para si, o *métier* era passado de pai para filho (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010). O *métier* significa o indivíduo dotado de um saber-fazer profissional que garante a sua identidade social e, portanto a sua autonomia (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010). Os fragmentos “quando você chega o pessoal já lhe dá trabalho” e “senta com você e diz: senta ali que você vai ver como é que se programa, e o cara fica lá sentado só olhando” demonstram o repasse do *métier* e a presença da interdiscursividade referente às tradições e aos costumes. O fragmento “o cara” é um tratamento popular que significa um tipo de pessoa, ao qual se atribui um valor positivo ou negativo. O fragmento “a maioria aqui vai e volta” apresenta o sentido no texto de que as pessoas são dotadas do “conhecimento” que possibilita conseguir melhores benefícios sociais e salariais.

> **ETI1:** “É informal (...) em questão do conhecimento, dos mais experientes aos mais novos. Ninguém aqui, eu não vejo nenhum que detenha conhecimento a benefício próprio. Mas falta aqui essa formalização dessa transferência de procedimentos no momento adequado pra isso” **(GI3)**.

> **ETI1:** “(...) quando você chega o pessoal já lhe dá trabalho, eu acho que não deveria ser dessa forma. Você deveria conhecer todo o processo como funciona e a partir daí você entrar no dia a dia, mas não, você chega, e senta com você e diz: senta ali que você vai ver como é que se programa, e o cara fica lá sentado só olhando, (...) chega e já trabalha não sei se é porque a maioria aqui vai e volta, porque a maioria que sai daqui volta, então já se tem um certo conhecimento” **(GI2)**.

O uso da expressão “porrada” (gíria) no enunciado de BA1 evidencia que a aprendizagem do *métier* (“tentar aprender alguma coisa”) é percebida de forma sofrida e agressiva (“drásticas”) (PARENT-THIRION et al., 2012) devido à alta complexidade da tarefa na resolução dos problemas e às altas demandas de responsabilidade (“toma resolve”) que são características das NFOT (LORENZ; VALEYRE, 2003, 2004; PAOLI; MERLLIÉ, 2001). A presença da gíria realça algo que é doloroso. E o estilo informal é uma forma de alcançar o consenso (FAIRCLOUGH, 2008) sobre algo.

> **ETI1:** “(...) é na porrada, tipo toma resolve se tiver alguma dúvida pergunte, mas você não vai chegar e dizer: sim como é que é o problema? Por que você já tem um mau negócio ... amanhã entendeu? Você tem que entrar dá uma olhada, tentar aprender alguma coisa pra quando ir fazer uma pergunta fazer uma coisa mais consistente ou menos drásticas mais ou menos” **(BA1)**.

O conhecimento garante o processo de inovação e de criatividade como uma estratégia de manutenção da empresa no “mercado” de maneira “cursiva”. A interdiscursividade indica a preocupação ideológica contínua com a produtividade, a eficiência, o lucro e a concorrência que confere à autonomia uma dimensão macroeconômica (EVERAERE, 1999a; TERSSAC, 1999; ZARIFIAN, 1999b, 2001, 2003, 2009).

> **ETI1:** “aqui é cursiva, aqui o pessoal está sempre buscando nova tecnologia, está de acordo com o mercado lá fora com aplicativos móveis, migrando o sistema pra que você possa usar o *tablet*, o telefone (...)” **(GI2)**.

A análise da categoria ‘ensino-aprendizagem e orientação’ na ETI1 exibe o repasse do *métier* que indica a presença da autonomia e da identidade social. Porém, a aquisição do *métier* está acompanhada de alta complexidade da tarefa na resolução dos problemas e altas demandas de responsabilidade que sem um acompanhamento acarretam sofrimento. O conhecimento garante aos indivíduos melhores benefícios salariais e sociais, e assegura a estratégia de manutenção da empresa no mercado por meio do estímulo à inovação e à criatividade.

Teoricamente, a análise da categoria ‘ensino-aprendizagem e orientação’ remete ao processo de aprendizagem por meio da aquisição do *métier* (ESCRIVÃO FILHO; GUERRINI, 2010). A ideia de *métier* aponta para processos de autonomia que garantem a identidade social (PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010). A alta complexidade da tarefa na resolução dos problemas e as altas demandas de responsabilidade são características das NFOT (LORENZ; VALEYRE, 2003, 2004; PAOLI; MERLLIÉ, 2001) pertencentes ao

modelo discricionário de aprendizagem (VALEYRE et al., 2009), podendo acarretar sofrimento (PARENT-THIRION et al., 2007; PARENT-THIRION et al., 2012). O estímulo à inovação e à criatividade é uma estratégia de manutenção da empresa no mercado, portanto, a autonomia está imbricada com a dimensão macroeconômica (EVERAERE, 1999a; TERSSAC, 1999; ZARIFIAN, 1999b, 2001, 2003, 2009).

Na ETI2, o processo de ensino-aprendizagem envolve um "plano de capacitação" e um "treinamento de integração". Porém, o enunciado de GI3 demonstra que a "equipe" e o profissional "antigo no trabalho" repassam o "conhecimento". A lexicalização da expressão "antigo" é produzida no sentido de desprestígio ("não existe uma boa formação") que está associada ao fragmento "aos pouquinhos vai passando o conhecimento". O uso do diminutivo confirma a intertextualidade manifesta e marca os textos produzidos sobre a desqualificação do trabalhador antigo em relação ao trabalhador novo. E traz para a compreensão da dialogia a relação com a empresa no fragmento de GI4 "tem quarenta anos" e a relação com o "mercado" no fragmento "se ela não mudar, ela não se sustenta mais não". Esses excertos legitimam o uso das velhas práticas na organização do trabalho de desqualificação do trabalhador e das péssimas condições de trabalho que são também observadas no fragmento "não há uma boa estrutura".

> **ETI2:** "A gente tem um plano de capacitação (...) todo ano ele é validado é feito um levantamento de treinamento (...). É mais a gente também tem um treinamento quando a pessoa entra na empresa, treinamento de integração (...)" **(GI1)**.
>
> **ETI2:** "o processo acho que não é bem estruturado é, quando chega uma pessoa nova na empresa é a equipe aos pouquinhos vai passando o conhecimento né como e executar as atividades, mas essa parte de ensino e formação se chega um profissional novo né, como é não, é antigo no trabalho não existe uma boa formação essa, essa estrutura de treinamento capacitação né não há uma boa estrutura pra isso" **(GI3)**.
>
> **ETI2:** "Pois é, a empresa tem quarenta anos, mas ela não se inovava não, acho que acabou se sustentando, mas se ela não mudar, ela não se sustenta mais não" **(GI4)**.
>
> **ETI2:** "(...) hoje o mercado precisa de pessoas que inove que busque ideias novas pra tanto crescimento profissional quanto da empresa (...)" **(GI2)**.

Estrategicamente, a empresa adotou "um programa de inovação e desenvolvimento" para sua manutenção no mercado. E o estímulo à criatividade e à inovação das pessoas é mais uma manobra de manipulação do poder e um adestramento ("treinadas") demonstrados nos enunciados de GI1, GI4, BA3 e GI5. Ao descrever a "sala" futuramente pintada com "as

paredes de cores diferentes" evoca-se o sentido de teatro, palco e encenação reforçado nos fragmentos "ilusão" (BA3) e "as pessoas até brincam com as ideias" (GI5).

O uso da expressão "bipolar" traz o sentido de doença mental e de estrutura boa (pulsão de vida) e estrutura má (pulsão de morte) (FREUD, 1976). As pulsões da morte e da vida, por serem contrárias, confrontam-se e lutam entre si, e muitas vezes se fundem, de forma que ambas querem, isoladamente, prevalecer uma sobre a outra. A energia, produto desta luta, é que cria, inventa e configura a vida humana. Desse modo, pode-se criar uma organização social voltada para a vida ou para a morte, dependendo do tipo de pulsão que prevalecer dentro dela.

Os fragmentos "elas exigem besteiras", "são piadas" e "quando você passa muito tempo pensando em alguma coisa e ela não é reconhecida, o resto vira piada" demonstram os conflitos e as tensões na relação com a liderança que associados com o fragmento "eles falam tanto e não fazem" e "a gente não consegue dar realmente ideias" evidenciam ações contraditórias, e uso do imaginário enganador (ENRIQUEZ, 1997).

> **ETI2:** "(...) estimula inclusive agora está até com um programa de inovação e desenvolvimento (...) pra estimular as pessoas a criarem, estão pensando em fazer uma sala justamente pra isso até pintar as paredes de cores diferentes (...)" **(GI1)**.
>
> **ETI2:** "(...) a empresa montou uma equipe de residente. São pessoas que passaram seis meses só estudando, estudando, sendo treinadas pra depois serem colocadas na equipe (...)" **(GI4)**.
>
> **ETI2:** "(...) eles fazem uma lista enorme de cursos que eu deveria fazer (...), aí faz aquela ilusão aí vai provas juntas né eu sei que falta verbas pra todo mundo fazer cursos. Mas às vezes, eles falam tanto e não fazem, até fica você tem que ser bom naquilo (...)" **(BA3)**.
>
> **ETI2:** "(...) pra começar a pessoa que é analista do setor de inovação não quer inovação de ninguém, é uma pessoa bipolar que às vezes trata você muito bem e às vezes trata você muito mau, mas assim a gente não consegue dar realmente ideias, as pessoas até brincam com as ideias, porque eles sabem que as ideias delas não vão ser consideradas. Então, elas exigem besteiras (...), aí eles falam brincando e não produzem nada realmente interessante, porque as coisas que eles acham são interessantes e são piadas. É porque quando você passa muito tempo pensando em alguma coisa e ela não é reconhecida, o resto vira piada" **(GI5)**.

A empresa sinaliza a possibilidade do 'ego ideal' realizar os desejos e as expectativas do 'ideal do ego', utilizando o imaginário enganador. Nesse propósito, a organização vive do que quer ser e, por sua vez, o indivíduo também busca aquilo que pretende igualmente ser. Tanto a organização quanto o funcionário vivem a imagem criada do modelo ideal. A organização busca a sagração do seu poder, a sua respeitabilidade, a sua importância social, política, econômica e financeira como garantia de sua continuidade e perpetuidade. Por sua

vez, o funcionário busca status, reconhecimento social e afetivo e busca, principalmente, a sua imortalidade nos produtos que fabrica, nos programas em que se envolve e na perspectiva de um futuro triunfante capaz de justificar todos os sacrifícios, todos os medos, todas as ameaças, todas as adversidades, todo o sofrimento físico e psíquico (ENRIQUEZ, 1997).

A análise da categoria 'ensino-aprendizagem e orientação' na ETI2 evidencia a desqualificação do trabalhador antigo em relação ao trabalhador novo e a legitimação do uso das velhas práticas na organização do trabalho. Estrategicamente, o estímulo à criatividade e à inovação é mais uma manobra de manipulação do poder e um adestramento das pessoas para a manutenção da empresa no mercado. A autonomia é utilizada como uma manipulação estratégica da empresa. Paradoxalmente, a prática da autonomia se estabelece com uma estrutura boa (pulsão de vida) e com uma estrutura má (pulsão de morte), de modo simultâneo. Esse paradoxo demonstra que as relações de poder apresentam ações e atitudes dúbias e contraditórias eticamente.

O aporte teórico da análise da categoria 'ensino-aprendizagem e orientação' se direcionou para os pressupostos de Freud (1976) sobre a pulsão de vida e de morte, e o imaginário enganador proposto por Enriquez (1997). E a autonomia é utilizada como uma manobra do poder (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011; CHATZIS, 1999; EVERAERE, 1999a; TERSSAC, 1999; VELTZ, 1999; ZARIFIAN, 1999b).

4.1.1.6 Hierarquia

A categoria 'hierarquia' compreeendeu o processo de subordinação na relação do líder com o liderado, o polo da dominação e o polo da submissão, a tomada de decisão que exija a autoridade e a atividade como prática da autonomia, e a passividade como falta de autonomia.

Na ETI1, a hierarquia é estruturalmente verticalizada por meio das normas, regras e convenções (ordem de discurso), alinhando-se de forma horizontalizada na prática. Os fragmentos "têm pessoas aqui na empresa onde você tem que reportar a elas", "pirâmide", "a conversa acontece em todos os níveis", "tudo bem conversado" e "esteja tudo muito bem alinhado à hierarquia horizontal" evidenciam os controles burocráticos que combinam a verticalização com a horizontalização das relações de poder (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a; DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PALMEIRA; TENÓRIO, 2002; TENÓRIO, 2002). A metáfora "alinhado" trata das relações de poder no sentido de alinhamento de ideias e opiniões entre os partidários de uma corrente

política, social e econômica, definindo o que pode ser visível ou ocultado. A prática das NFOT torna o conteúdo do trabalho mais complexo, multivariado e com múltiplas habilidades, onde os funcionários assumem maior responsabilidade, porém sem os altos ganhos (CERDEIRA; KOVÁCS, 2008) exibido no fragmento de BA2 "o dinheiro é pouco".

> **ETI1:** "(...), hierarquia pra mim é quando você tem setores na empresa, têm pessoas aqui na empresa onde você tem que reportar a elas, por exemplo na minha visão clara dentro do meu setor, hoje existe uma equipe de programadores, onde os programadores são subordinados aos analistas e os analistas são subordinados aos gerentes ou coordenadores e esses gerentes e coordenadores são subordinados aos diretores, mas só que ao mesmo tempo da hierarquia que eu tenho essa visão, hoje a hierarquia além de ter essa visão de pirâmide, hoje a hierarquia dentro do meu setor é meio que horizontal, porque a conversa acontece em todos os níveis, chega hoje um programador, se o analista não tiver disponível ele pode chegar e se reportar a um gerente diretamente, não necessariamente tem passar por toda essas etapas dessa pirâmide, contanto que seja tudo bem conversado, esteja tudo muito bem alinhado à hierarquia horizontal, vamos dizer assim, também acontece ali nessa pirâmide; no papel vai em forma de pirâmide, que tudo é muito bem definido, mas também a conversa horizontal também acontece" **(BA4)**.
>
> **ETI1:** "(...), tem que ter uma hierarquia até mesmo pra não virar uma baderna e se você não sabe quem manda, acaba virando uma zona, o dinheiro é pouco, acaba perdendo o respeito, às vezes você não está bem, mas na hora que você está trabalhando, você tem que ter uma pessoa, você tem que ter um líder pra dar a direção" **(BA2)**.

As expressões metafóricas "uma baderna" e "uma zona" demonstram a indignação ("você não está bem") pelo repasse da responsabilidade e do poder ("se você não sabe quem manda"). O empoderamento é percebido como a aquisição de novas responsabilidades e competências, o aumento na prestação de contas e dos procedimentos disciplinares que estão entrelaçados com a pouca remuneração salarial (SMITH; MOULY, 1998). A interdiscursividade indica que as NFOT apresentam-se sem os altos ganhos em benefícios sociais e salariais, implicando em um *continuum* das práticas tradicionais burocráticas (PROCHNICK, 1991).

O enunciado abaixo de GI1 demonstra que na ETI1, a configuração das NFOT se sustenta pela competência ("todo mundo sabe o que tem que fazer") e pelo sentimento de identificação com a dificuldade do outro, indicando a empatia ("como todos passam pela mesma parcela de dificuldade" e "como eles sentissem na pele o que o outro tá sentindo"). A empatia acessa uma solidariedade ("as pessoas ajudam as outras") que fortalece o "relacionamento" (GI4) e também o respeito pela hierarquia presente no fragmento "a gente respeita essa hierarquia" (GI2).

Esse processo empático facilita a atuação das lideranças ("eles existem, mas eles existem pra que? Pra representar a empresa") e a dispersão da autoridade ("fica quase que

disseminada a autoridade aqui né, nos diversos líderes aqui, se misturam um pouco") e desta forma, se legitima a aceitação do que é imposto (pressuposição existencial), uma vez que a empresa é percebida como uma "família" e suas relações são parentescas ("todo mundo é parente aqui"). A presença das metáforas ("família" e "parente") demonstra que a empresa, por meio das NFOT, investe nas relações afetivas demonstrado no enunciado de BA3.

> **ETI1:** "Eu acho, sem isso de diretor, chefe. A gente sabe quem eles são, a gente sabe que eles estão ali, que eles existem, mas eles existem pra que? Pra representar a empresa, eles não estão ali diretores pra mandar, ninguém manda em ninguém aqui, [baixa a voz] não sinto isso de mandar, não tem que isso de mandar. Mas eu também volto a dizer que todo mundo sabe o que tem que fazer, então não é difícil em ser diretor ou coordenar. E também como todos passam pela mesma parcela de dificuldade, aí as pessoas ajudam as outras, porque sabe que já passou por aqui ali, é como eles sentissem na pele o que o outro tá sentindo. (...) você vai cobrar de um colega um atendimento, aí você sabe que tá cobrado também, aí você vai pedir a ele com jeitinho sabe? não tem aquela cobrança, eu sei que ele sabe tanto quanto eu" **(GI1)**.
>
> **ETI1:** "Autoridade, eu acho que não tem muita, é mais uma família mesmo aqui. Eu não vejo essa autoridade toda aqui não, como eu disse pode ter uma hierarquia ali né, tem o chefe, mas é respeito mútuo um com o outro, não tem autoridade aqui. A gente sabe que tem um superior, pelo menos eu nunca vi alguém sendo autoridade pra exigir algo do outro, só que é tudo bem bastante conversado, explicado, a autoridade aqui é exercida com bastante respeito, não muito o que falar de autoridade não. Aqui não tem não, aqui é bastante flexível, aqui é na base da conversa mesmo familiar né, acho que uma empresa quase familiar né, parece que todo mundo é parente aqui" **(BA3)**.
>
> **ETI1:** "Que é o presidente né, aí depois do presidente vem o diretor e depois do diretor vem o gerente, e a gente aqui geralmente, a gente respeita essa hierarquia, apesar de que hoje a facilidade que a gente tem de tratar com o presidente, é bem melhor do que antigamente (...)" **(GI2)**.
>
> **ETI1:** "A hierarquia, ela existe apenas mais por uma representação externa, na parte interna aqui da empresa é reconhecida, é respeitada, mas pelo fato de ter um bom relacionamento e a consciência que se tem aqui dentro da empresa, fica quase que disseminada a autoridade aqui né, nos diversos líderes aqui se misturam um pouco" **(GI4)**.

O personagem "todo mundo" está imbricado com o fragmento "não é difícil em ser diretor ou coordenar" em GI1, sugerindo o empoderamento dos funcionários e a relação com a hierarquia. A expressão idiomática portuguesa 'sentir na pele' tem o sentido de experimentar algo, habitualmente sofrido, que quer dizer o caminho difícil que alguém passou para atingir o objetivo.

A presença da intertextualidade manifesta confere que a horizontalização da hierarquia ("eles não estão ali diretores pra mandar" e "eu nunca vi alguém sendo autoridade pra exigir algo do outro"), o empoderamento indefinido ("ninguém manda em ninguém aqui") e a adoção de novas responsabilidades e competências são percebidos pelo funcionário como algo

sofrido (“porque sabe que já passou por aqui ali”). Esses fragmentos indicam também uma transitividade devido aos advérbios de lugar (“aqui”, “ali”) e de tempo (“hoje” e “antigamente”) que significam que o passado está vivenciado também no presente. Portanto, o processo evolucionário da burocracia propõe que o velho e o novo podem coexistir na mesma organização (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007; DUNFORD et al., 2007). O diminutivo “jeitinho” (ironia) demonstra as relações diplomáticas no trabalho.

Em suma, as NFOT são mais uma regulação da burocracia que envolve a relação entre estratégia, estrutura e mercado nas NFOs (FOSS, 2002).

A análise da categoria ‘hierarquia’ na ETI1 revela que os controles burocráticos combinam a verticalização com a horizontalização das relações de poder. A autonomia é praticada no trabalho, porém não tem altos ganhos em benefícios salariais e sociais. O empoderamento é indefinido. As NFOT se estruturam por meio da competência e das relações afetivas que evocam sentimentos de empatia. A empresa combina os processos burocráticos antigos com os novos.

O aporte teórico na análise da categoria ‘hierarquia’ se direcionou para os estudos que demonstram os controles burocráticos antigos combinados com os novos controles das relações de poder (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a; DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PALMEIRA; TENÓRIO, 2002; PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007; TENÓRIO, 2002). O empoderamento é indefinido e sem recompensas salariais e sociais (CERDEIRA; KOVÁCS, 2008; PROCHNICK, 1991; SMITH; MOULY, 1998). E constatou-se o processo evolucionário da burocracia - o velho e o novo podem coexistir na mesma organização (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007; DUNFORD et al., 2007).

Na ETI2, os enunciados de GI1 e GI2 demonstram que a hierarquia se estrutura pela definição dos critérios. Essa “estruturação hierárquica” apresenta o sentido de representação e encenação teatral, em que os atuais diretores “vão meio que sair de cena” e os “novos diretores” assumem a empresa. A transferência de poder é um jogo de fachada para dissimular os conflitos e as tensões nas relações de poder da alta cúpula. É uma estratégia para evitar a proximidade (“fica uma relação muito próxima”) e se posicionar nos bastidores como “conselheiros”. Estrategicamente, os controles não estarão tão visíveis e familiares (PAGÈS et al., 2008; WEBER, 2004b). A expressão “lado” corresponde a um quadro de duas situações distintas, em que uma é identificada discursiva e socialmente como ‘certa’ que se subentende a condição ética e a “verdade”, e a outra como a “forma errada”, a antiética e a mentira.

> **ETI2:** "A hierarquia, ela é bem definida, então a gente tem uma estruturação hierárquica bem definida de cargos, de pessoas, então assim a hierarquia é bem definida" **(GI1)**.
>
> **ETI2:** "Uma questão é que a gente aqui tem três diretores, esses três diretores na verdade vão meio que sair de cena e entrar novos diretores, entendeu? Por que assim meio que fica um ambiente familiar, uma questão de dono de empresa gerenciando a própria empresa, fica uma relação muito próxima, às vezes vai tomar uma atitude meio que, dele pensar por um lado pensa da forma errada, eu acho por tá tão próximo aos colaboradores da empresa. Eles vão ser conselheiros na verdade e vai ter novos diretores" **(GI2)**.

A articulação do enunciado de GI2 corresponde às ideias interdiscursivas que constituem a relação economica-social envolvida em políticas antiéticas, de abuso de poder, dominação, submissão, entre outras (FAIRCLOUGH, 2008; VAN DIJK, 2012; WEBER, 2004b, 2000).

A produção de discurso é de 'mudança' e de "saneamento" da empresa quando de fato as estruturas 'políticas' e os seus "procedimentos" permanecem os mesmos. A metáfora "saneamento" significa um conjunto de medidas adotadas que visam preservar ou modificar as condições do meio ambiente, trazendo a higiene, a saúde e a qualidade de vida para todos ("comportamentalmente, mentalmente e tecnicamente"). O enunciado de GI5 trata da situação percebida com antiética e o confronto entre doença ("muito confusa") e saúde.

> **ETI2:** "A empresa agora tá mudando, a questão da política dentro da empresa (...)" **(GI2)**.
>
> **ETI2:** "Era mais isolado. Acho que é porque tinham mais produtos pra cuidar e agora eles têm mais procedimentos de saneamento, então existe um diretor específico pra saneamento" **(GI4)**.
>
> **ETI2:** "Confusa, muito confusa, porque a gente tem pessoas que não tem a menor capacidade de exercer hierarquia nenhuma sobre algumas outras as pessoas aqui, talvez porque a empresa tenha sido até hoje muito familiar, parece que tá mudando. Mas acho que têm algumas pessoas que não se posicionam a ponto de exercer um cargo de hierarquia. Comportamentalmente, mentalmente e tecnicamente (...)" **(GI5)**.
>
> **ETI2:** "Por que eu acredito que isso já seja até histórico da Administração, não tem como se mudar de uma hora pra outra" **(BA4)**.

As evidências interdiscursivas introduzem o macrodiscurso das estruturas burocráticas sobre a mudança e as NFOT. O enunciado de BA4 traz para a dialogia o "histórico da Administração" no sentido da aplicação das teorias administrativas nas organizações. A Administração produz discursos que apresentam novas roupagens da ideologia e da hegemonia evidenciado nos fragmentos "parece que tá mudando" (GI5) e "não tem como se mudar de uma hora pra outra" (BA4).

A análise da categoria ‘hierarquia’ na ETI2 revela que as estruturas são verticalizadas e possuem critérios definidos. As relações de poder devem ser encobertas e disfarçadas por meio da transferência do poder para terceiros. Os controles burocráticos visíveis e próximos devem ser evitados, pois se tornam familiares. A autonomia se confronta com políticas antiéticas, abuso de poder, dominação e submissão, saúde e doença. O uso do discurso da mudança é para fins de manutenção ideológica e hegemônica da empresa.

Teoricamente, a análise da categoria ‘hierarquia’ converge para os pressupostos dos controles burocráticos invisíveis (PAGÈS et al., 2008; WEBER, 2004b), a modelagem da burocracia nas NFOs e NFOT (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a; DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000; PALMEIRA; TENÓRIO, 2002; PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007; TENÓRIO, 2002). E a autonomia envolvida com os procedimentos antiéticos e nocivos (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011; CHATZIS, 1999; DEJOURS, 2006; EVERAERE, 1999a; ROSENFIELD, 2003a, 2003b, 2004, 2006, 2010, 2011; TERSSAC, 1999; VELTZ, 1999; ZARIFIAN, 1999b).

4.1.1.7 Participação em equipe

A construção teórica da categoria ‘participação em equipes’ (formais e informais)’ enfocou os aspectos de decisão, responsabilidade, iniciativa, poder, objetivos e metas compartilhados, como se processa a interação, a autogestão, o envolvimento no planejamento estratégico da organização e no operacional do departamento, a extensão do autocontrole, do autogerenciamento, da autoliderança e da autoeficácia.

Na ETI1, cada funcionário é responsável por um “cliente” e um “projeto”, o que identifica uma política de serviços. Esta política é uma escolha da materialização concreta do exercício do poder e do “conhecimento” em que se apoia. É uma forma de controle à distância, de educar o subordinado para desenvolver a assistência e se edificar moralmente (“todo mundo vai junto, embora que você não vá participar daquele projeto”). Essas são formas jurídicas e ideológicas de afirmação burocrática, em prol da eficiência (ZARIFIAN, 2009). O sentido de “consciência” leva à inclusão no processo de autoeficácia (“pra você também não ficar de fora”). O interdiscurso revela que os subordinados devem adquirir uma disposição de ação que dá validade à submissão (“a equipe somos nós, distribuída dessa forma”) pelo ‘compartilhar do conhecimento’.

> **ETI1:** "Já duas vezes que eu venho e a equipe já é formada né? De assim um funcionário tomar conta de um cliente, ele toma conta de outro cliente, antes tinha mais né? e tou eu e outra pra tomar conta do resto e é assim. A equipe somos nós, distribuída dessa forma, eu me comunico sempre com ela, pra a gente não tá fazendo a mesma coisa, e ela tá atendendo Vesper, enquando eu atendo BRV e não existe uma delegação, não existe formação somos uma equipe, cada um sabe o que tem que fazer" **(GI1)**.

> **ETI1:** "(...), o processo de equipe são unidos, cada um tem o seu projeto, mas na hora de você botar aquele projeto pra andar, todo mundo vai junto, embora que você não vá participar daquele projeto, mas você tem que ter consciência do que tá sendo feito, pra você também não ficar de fora, então junta todo mundo, por exemplo lá somos o quê? somos seis, então a gente sempre se junta, debate todo mundo dá a sua opinião, embora que só vão ficar dois ou três, mas todo mundo está ciente do que vai ser feito e de como vai ser feito" **(GI2)**.

> **ETI1:** "De um todo, o que tem sido criado plenamente com essa coesão, foi os relacionamentos, mas não há condições de se formar equipes com dedicação exclusiva que você separe. Essa formação de equipe ainda tá muito difícil de ser criada não é, por questões de demanda de fornecimento de recursos, basicamente não há pessoas pra se formar equipes então fica, então fica difícil, o trabalho aqui ainda é muito isolado. (...) Eu vejo muito aqui é a disseminação do conhecimento, embora que não seja diretamente com aquela pessoa que tá trabalhando, não esteja resolvendo problema mutuamente, mas se tá sempre compartilhando conhecimento" **(GI4)**.

A política do serviço apresenta as ambivalências intrínsecas entre o individual e o coletivo expostas no fragmento de GI4 "o que tem sido criado plenamente com essa coesão, foi os relacionamentos, mas não há condições de se formar equipes com dedicação exclusiva". A política investe o poder nas manifestações individuais ("o trabalho aqui ainda é muito isolado"), dando uma ideia de coletivo por meio da realização de um projeto que pertence a um grupo. Esse poder se estrutura pelas competências individuais que envolvem experiência e conhecimento, pelo relacionamento entre as pessoas e pela responsabilidade sobre um cliente e um projeto (GREEN, 2000; LE BOTERF, 1995, 2007; ZARIFIAN 1999a, 2001, 2003, 2011).

Essa política favorece uma ideia ilusória de coletivo, uma vez que se observa que os funcionários de base não participam da elaboração do planejamento estratégico. A presença da polidez na construção do enunciado de GI2 ("não dá pra ir todo mundo, porque senão teria que fechar o setor"), tenta encobrir a relação de poder que legitima a ideologia e a hegemonia de que alguns são incluídos ("diretoria", "gerente" e "liderança") e outros excluídos ("pessoal que fica aqui"). A polidez alicerça a ordem de discurso e a interdiscursividade que são confirmados pelo diminutivo "tudinho" (ironia).

> **ETI1:** "(...) geralmente o que é que a empresa faz? Leva a diretoria né junto com o gerente e ele faz a explanação das metas, tudinho e depois a gente é incluído, que geralmente eles fazem fora ou numa sala que é pra evitar o atrapalho do dia a dia e

> como não dá pra ir todo mundo, porque senão teria que fechar o setor, então vai só a liderança e depois é repassado pro pessoal que fica aqui" **(GI2)**.

A análise da categoria 'participação em equipe' na ETI descortina que cada liderado é responsável por um cliente e por um projeto. O liderado é educado na prática para desenvolver uma disponibilidade para atender as expectativas dos clientes e resolver os seus problemas com eficiência e eficácia. Geralmente, os liderados vivem isolados devido às demandas dos seus clientes, porém desenvolveram um bom relacionamento entre eles. A política do serviço investe o poder nas manisfestações individuais para dar ideia de coletivo. O poder se estrutura pelas competências individuais (experiência e conhecimento), pelo relacionamento entre as pessoas e pela responsabilidade na execução de um projeto e no atendimento ao cliente, que estimulam a iniciativa e a autonomia. Na elaboração do planejamento estratégico as lideranças são incluídas e o pessoal de base é excluído, apenas consume o texto elaborado.

O aporte teórico da análise da categoria 'participação em equipe' dirigiu-se para as ideias de 'burocracia produto do serviço' (ZARIFIAN, 2009) e os estudos sobre competências (GREEN, 2000; LE BOTERF, 1995, 2007; ZARIFIAN 1999a, 2001, 2003, 2011).

Na ETI2, os enunciados de GI2, BA2 e BA3 destacam que "cada área" é identificada como uma equipe ("o líder e os seus liderados") e os membros são acompanhados em "reuniões gerenciais mensais" onde são informados os "indicadores de *performance"*. Esse processo demonstra os controles burocráticos encobertos pela ideia do trabalho em equipe. "O gestor", "o gerente" e "uma gerente" elaboram o texto, distribuem por meio de reuniões e "campanhas" de modo que possa ser consumido individual ("cada um") e coletivamente. A estratégia da proximidade é uma forma de manutenção do controle ("eles buscam algum meio de estarem bem próximos das pessoas") para gerar o envolvimento ("envolver os colaboradores") e cumprimento das atividades no "prazo" (EVERAERE, 1999a; ZARIFIAN, 1999b).

> **ETI2:** "Na verdade assim, é porque aqui a empresa é separada em diversas equipes, vários setores, várias áreas, então cada área, ela tem o líder e os seus liderados e ali eles informam o que tem que ser feito, a gente não tem muita informação não" **(G12)**.

> **ETI2:** " É sempre, costumam sempre, até porque tem reuniões que são GMs que se chama, são reuniões gerenciais mensais que são cada gestor faz reunião com suas equipes e aí ele fala. O gestor, ele acompanha as atividades de cada um, da equipe como um todo, alguns tem indicadores né de, que a gente chama de indicadores de

> *performance*, indicadores de realização e também são escutados, é pelo menos o que eu tenho relato e na minha equipe aconteceu isso (...)" **(BA2)**.
>
> **ETI2:** "(...) com as outras áreas que são equipes grandes, eu acredito que sim, dependendo também do gerente, mas eu acredito que em muitos casos eles buscam algum meio de estarem bem próximos das pessoas dizendo olha: vamos lá vamos fazer assim, (...) o caminho é esse (...) tinha uma gerente lá que ela sempre criava campanhas pra envolver os colaboradores (...) aquela atividade ser executada no prazo, então eu acho que parte muito do líder quando ele tá junto ele consegue chegar ao resultado final" **(BA3)**.

Observa-se que o excerto de GI2 ("na verdade") combinado com o de GI4 abaixo ("nem todo mundo consegue falar assim, aquilo que realmente que tá pensando") traz para a dialogia os conflitos entre ética e antiética, no sentido da verdade e da mentira. Esse sentido origina as tensões e a política do silêncio como forma de proteção em relação às punições. As formas de opressão se caracterizam por "constrangimentos" no ambiente de trabalho. A escolha desta expressão retrata a forma de supervisão do movimento de racionalização do trabalho (TAYLOR, 1919, 1970; FAYOL, 1994; WEBER, 1978). Historicamente, a política do silêncio (ORLANDI, 1993) é uma estratégia adotada pelos trabalhadores para não sofrer represálias e gerar ações de lutas (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014), quando "as sugestões" não são 'praticadas', evidenciando assim, a intertextualidade manifesta. A política do silêncio é um indicador de resistência (CHATZIS, 1999; COURPASSON; GOLSORKHI, 2011; PERRENOUD, 2000; TERSSAC, 1999) e também de sabotagem utilizada pelas organizações informais.

> **ETI2:** "(...), todo dia a gente tem reunião de quinze minutos na equipe, mas nem todo mundo consegue falar assim, aquilo que realmente que tá pensando, então eu tento fazer essas situações mais individuais pra que as pessoas não tenham constrangimentos e digam alguma coisa que não tá agradando, ou alguma coisa que possa melhorar, mas isso é uma coisa que eu faço, não sei se todo mundo faz" **(G14)**.
>
> **ETI2:** "(...) os líderes escutam, mas não há certa formação da equipe mesmo, não as sugestões. [Sugestões?] Não é pra praticada" **(G13)**.

A resistência é um grito contra os conflitos e as brigas de poder entre as lideranças alinhadas às políticas de inclusão e exclusão. O enunciado de BA1 evidencia que algumas lideranças são incluídas ("do gerente da fábrica pra cima") para participarem do planejamento estratégico e outras são excluídas ("o líder não", "meio que mandado", "meia liderança"), envolvendo a não legitimidade do poder. O fragmento de BA1 "já chega pra gente e diz: o planejamento é esse né" demonstra a imposição e a exclusão da base, e está combinado com o outro fragmento "na verdade", no sentido de que existe a mentira (antiética). Esses

fragmentos revelam a interdiscursividade, pois evidenciam os discursos sobre exclusão e inclusão, ética e antiética (KANT, 2004).

> **ETI2:** "Eu acho que quem participa é a partir do gerente da fábrica, do gerente da fábrica pra cima, o líder não, de líder é um cargo de liderança, até por que eu acho que é meio que mandado, pra mim eu considero uma meia liderança. Não, na realidade a gente não sabe nem quando é que deve, na verdade já deve ter tido né, como é que foi já chega pra gente e diz: o planejamento é esse né" **(BA1)**.

. A análise da 'participação em equipe' na ETI2 confere que os controles burocráticos são encobertos pela ideia de trabalho em equipe como estratégia de manter a proximidade com as pessoas e envolvê-las, para que os prazos sejam cumpridos. A política do silêncio é uma forma de proteção e resistência dos funcionários contra as ações antiéticas das lideranças que evidenciam a inclusão e a exclusão, e pode ser também um indício de sabotagem praticada pelas organizações informais.

O marco de referência teórica na análise da 'participação em equipe' aponta para a concepção de que o trabalho em equipe é uma estratégia de ocultar os controles burocráticos (EVERAERE, 1999a; ZARIFIAN, 1999b). As relações de poder estão marcadas por ações antiéticas que cercam a autonomia (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011; CHATZIS, 1999; EVERAERE, 1999a; ROSENFIELD, 2003a, 2003b, 2004, 2006, 2010, 2011; TERSSAC, 1999; VELTZ, 1999; ZARIFIAN, 1999b). Historicamente, os constrangimentos remetem à atuação das lideranças no movimento de racionalização do trabalho (TAYLOR, 1919, 1970; FAYOL, 1994; WEBER, 1978). A autonomia carrega consigo um componente ético que se contrapõe a não ética (KANT, 2004). A política do silêncio (ORLANDI, 1993) é uma ação estratégica do indivíduo (CROZIER; FRIEDBERG, 1977, 2014), um indicador de resistência (CHATZIS, 1999; COURPASSON; GOLSORKHI, 2011; PERRENOUD, 2000; TERSSAC, 1999) e um indício de sabotagem praticada pelas organizações informais.

4.1.1.8 Poder

A categoria 'poder' averiguou como se apresenta a autoridade, a coordenação das atividades, a distribuição do poder, a centralização e a descentralização, a dependência e a independência, a competência (poder de *expertise*) e o que significa democracia na visão do líder e do liderado.

Na ETI1, o exercício do poder se estrutura pela personalidade do "presidente" (dono), por laços afetivos, ideia de família, diálogos, respeito, consenso e centralização. O fragmento de BA2 "jogo muito aberto" é uma expressão popular de sentido figurado, em que as palavras ou expressões adquirem significados em situações particulares de uso (estilo informal). Esse fragmento evoca o sentido de 'abrir o jogo' que significa falar abertamente com franqueza, desta forma, se pressupõe que as relações de poder são visíveis, claras, sem subterfúgios e 'definidas'. A negação reforçada demonstra que a "autoridade" do "presidente" está presente, porém não se observa a imposição de forma explícita ("não tem a coisa da autoridade né", "não tem essas coisas de superior não"). O marcador conversacional "não" é um indício de assentimento ou discordância. E a presença dos silêncios trata do movimento do enunciador no texto, significando o não dito, constituindo a dimensão política da opressão e da resistência (ORLANDI, 1993).

> **ETI1:** "(...) A empresa é tipo uma hierarquia a gente aqui é bem mais aberto. Com relação do superior com o subordinado eu não vejo [pequeno silêncio], é ninguém se impondo nada não, [fala o nome do diretor-presidente], mas ele não tem assim, assim o é jogo muito aberto, muita conversa e não tem essas coisas de superior não, eu tava vendo hoje as conversas do pessoal, ninguém tenta empurrar, pisar ou não, se eu sou superior e você tem que me obedecer, e sempre são conversas amigáveis" **(BA2)**.
>
> **ETI1:** "Como eu vejo o exercício do poder na empresa? Acho que não tem a coisa da autoridade né, porque o poder eu acho que é mais por parte do [fala o nome do diretor-presidente] mesmo, [curto silêncio] é acho, não é muito não! Sabe o respeito por ser o presidente, mas não vai de contra as, as como é que se diz? Vamos dizer: ele exerce o poder dele, mas com respeito não é, raros momentos que é exigido alguma coisa, pra que alguma coisa ande, mas só em base de teste, nada que vá mudar o andamento das equipes não, como eu disse é uma família (...)" **(BA3)**.
>
> **ETI1:** "Falando em poder em si é como eu falei, pra mim tá ligado muito a autoridade, a autoridade na questão do poder não impositivo hoje e hoje tudo é muito bem definido, a gente sabe quem tem o poder da palavra final se for necessária. Cada um tem sua autoridade? Tem! Tem sua autonomia? Tem! Mas existe a hierarquia? E a hierarquia é respeitada quando é necessário, que algo seja, tenha uma intervenção das cabeças assim dizendo, respeitado pela autoridade e pelo poder que esse cargo tem, então hoje é bem tranquilo, porque a gente sabe que tá bem definido" **(BA4)**.

Ideologicamente, o poder é marcado pela imposição e pela dominação estabelecidas a nível histórico e macrossocial, configurando a intertextualidade manifesta e a interdiscursividade. O poder é um dispositivo essencial para que as pessoas ou grupos hegemônicos adquiram privilégios e benefícios em detrimento de outros. O mundo do trabalho sempre estar perpassado pela dinâmica da hierarquia e da subordinação que implica na dinâmica da dominação e da submissão. Observa-se que os enunciados de BA2, BA3 e

BA4 partem dessas concepções sobre o poder para explicarem as vivências consideradas relativamente positivas. Em outras palavras, o discurso parte de uma assertiva negativa do poder impositivo (“é ninguém se impondo nada não”, “ninguém tenta empurrar, pisar ou não”, “não vai de contra”, “poder não impositivo hoje”) para a assertiva positiva (“sabe o respeito por ser o presidente”, “ele exerce o poder dele, mas com respeito”, “a hierarquia é respeitada quando é necessário”, “raros momentos que é exigido alguma coisa”). O uso da metáfora ‘‘intervenção das cabeças’’ realça a estrutura hierárquica e o poder.

Observa-se a presença da expressão “respeito” nas assertivas positivas demonstrando claramente a ordem de discurso caracterizada pelas normas, códigos e convenções sociais, portanto o poder está marcado explicitamente pelas regras do cargo realçado no fragmento “respeitado pela autoridade e pelo poder que esse cargo tem” (BA4), evidenciando o uso do poder legítimo ou de posição que é o poder do dono (FRENCH; RAVEN, 1965). Geralmente, quanto mais alta a posição, mais alto tende a ser o poder legítimo. Um líder com alto poder legítimo induz ao consentimento ou influencia os outros, porque eles sentem que o líder tem o direito, conforme sua posição na organização, de desejar e esperar que suas sugestões sejam aceitas e seguidas. O poder legítimo abriga a coerção e as recompensas no desempenho de suas atividades (CONCEIÇÃO NETO, 2008).

A referência ao excerto “jogo muito aberto” traduz-se também por “conversas amigáveis” (BA2) e atos de “rebeldia” (BA1) que partem do poder legítimo, e desse modo os funcionários se sentem autorizados a usarem a sua autonomia e também a sua rebeldia. O consentimento da autonomia é naturalizado pelo dono que é o personagem “presidente”. Existe uma identificação baseada nos traços pessoais do líder pela admiração e apreciação de sua personalidade (poder de identificação), estando associada ao carisma e, portanto à dominação carismática. O carisma é uma qualidade de uma personalidade individual caracterizada como um dom divino, sobrenatural e de poderes excepcionais, não acessíveis a todas as pessoas. O portador do carisma é detentor de qualidades excepcionais na percepção dos seguidores (WEBER, 2008). Particularmente, os enunciados de BA3 e GI2 demonstram a presença da dominação carismática (“carismático”, “autoritário” e “dominador”) combinada com a flexibilidade (“bastante flexível”) e a afeição (“é nega pra cá, é nega pra lá”).

> **ETI1:** [Fala do diretor-presidente] “(...) porque ele não tem essa autoridade, ele não quer passar essa autoridade, ele gosta da rebeldia entendeu? Ele gosta assim (...)” **(BA1)**.

> **ETI1:** [Fala do diretor-presidente] “(...) ele é um homem muito carismático, ele brinca com a gente de vez em quando, mas ele é dominador” **(BA2)**.

> **ETI1:** [Fala do diretor-presidente] "(...) mas a questão de estudo, mas ele eu acho que não dá nem pra dizer que ele é autoritário e dominador, porque ele é bastante flexível também não tem uma linha né" **(BA3)**.
>
> **ETI1:** [Fala do diretor-presidente] "(...) é uma pessoa maravilhosa, é aquele de dá beijo, de dá bom dia, é nega pra cá, é nega pra lá, de você poder falar com ele a hora que você quiser, encontra com ele aqui no corredor (...)" **(GI2)**.

A centralização é admitida e aceita pelos funcionários exibida no fragmento de BA4 "hoje é bem tranquilo, porque a gente sabe que tá bem definido", uma vez que o uso do poder legítimo e do poder de identificação evoca um sentimento de proteção, então a dominação carismática é percebida como protetora. O exercício da autoridade carismática se fundamenta por "laços afetivos", por uma percepção de que a empresa é uma "família" (metáfora) e que o líder tem a função de proteger os seus seguidores ("se eu gritar ele vai vim acudir" e "você pode sempre contar com ele"). O sentido de proteção é reforçado pelo uso do advérbio de tempo "sempre". Similarmente, a metáfora "família" é reforçada pelos fragmentos "portas abertas", "quer que a gente estude", "é uma pessoa que está sempre junto" e "a gente cresce né". Nesse caso, a expressão metafórica realça a dominação carismática, uma vez que o jogo está aberto e se aceita a ordem imposta pelo poder da "centralização", no sentido de poder de 'pai'.

> **ETI1:** "A autoridade aqui, ela não é tão rígida, ela é bem informal aqui devido às questões dos traços de relacionamento, laços afetivos que são criados (...)" **(GI4)**.
>
> **ETI1:** "Percebo dessa forma, eu noto que ele lê os emails, entendeu? O que eu faço ele tá lendo ali, ele tá acompanhando com a leitura, se eu gritar ele vai vim acudir, entendeu?" **(GI1)**.
>
> **ETI1:** "Centralização é algo a partiu de cima e tem que ser feito daquela forma e acabou, não adianta o que a base tá tentando trazer de novo, tá tentando modificar, não adianta, o que adianta é o que vem determinado, se não chegar de cima, o de cima não aceita. É centralizado mesmo" **(GI3)**.
>
> **ETI1:** [Fala do diretor-presidente sobre a promoção da autonomia] "Promove. Ele é uma pessoa muito acessível, que você pode sempre contar com ele, não é aquele que por ser o presidente, quem tem que falar com ele é o diretor não, ele deixa sempre com as portas abertas pra que a gente sempre chegue junto, pra que a gente converse, ele dá opiniões, ele faz pesquisas, senta com a gente, ele quer estudar e quer que a gente estude, ele quer que a gente veja se realmente vale a pena investir num projeto ele está sempre aberto, ele dá ferramentas a você e quer que você dê retorno a ele, se vale à pena aquele projeto, se não vale, é uma pessoa que está sempre junto. Todos os dias vem aí e pergunta pra mim e aí, aquele projeto vocês viram, vai dá certo? Não vai? Então, sempre ele tá junto com a gente e dando opiniões, a gente cresce né é como se diz, a empresa crescendo a gente vai crescer junto" **(GI2)**.

Ideologicamente, a dominação pelas bases carismáticas implica na devoção à específica e excepcional santidade, heroísmo ou caráter exemplar de uma única pessoa e em padrões normativos de ordem revelada ou ordenada por ele (ordem de discurso). O líder é obedecido pela confiança pessoal nele, por sua revelação, heroísmo e frieza, enquanto estas qualidades permanecerem dentro das crenças de seus seguidores em seu carisma. O 'pai de família' quanto o 'chefe' dominam as pessoas, apoiando-se em seu séquito por dever oficial ou cortesia, para impor-se coativamente. A devoção afetiva à pessoa do senhor e aos seus dotes sobrenaturais caracteriza-se como dominação legítima, uma vez que o extracotidiano, o extraordinário, o inaudito e o arrebatamento emotivo compõem a fonte da devoção pessoal dos seguidores (WEBER, 2008).

A dominação carismática atua de forma "implícita" exibido no enunciado de BA1 abaixo. Então, a autoridade carismática se fundamenta na crença, na fé e no reconhecimento do líder. Este reconhecimento é considerado um dever que apóia a legitimidade carismática. Portanto, a dominação carismática não possui um quadro administrativo que possibilite a colocação, a destituição, a carreira e sim um chamado do senhor decorrente da qualificação vocacional (WEBER, 2008).

> **ETI1:** "Essa coordenação, ela é <u>implícita</u>, ela não é uma coisa explícita não, entendeu? Que é aquela coisa que eu lhe disse: o setor que a gente trabalha, que é a área de informática, ela por si só ela dá o prumo" **(BA1)**.

Em resposta à dominação carismática emerge os atos de rebeldia que não são aceitos pelo líder carismático revelados no fragmento de GI3 "a base tá tentando trazer de novo, tá tentando modificar, não adianta, o que adianta é o que vem determinado, se não chegar de cima, o de cima não aceita". Este excerto traz o sentido do ato de união da classe trabalhadora ("base") em prol de mudar a situação, em relação à forte dominação carismática, evidenciando a intertextualidade manifesta. Existe uma historicidade das lutas da classe trabalhadora contra o poder dominante, por melhores condições de trabalho, onde se faz uso de estratégias 'criativas' de "organização" que levam ao "boicote", quando necessário (veja GI4 abaixo).

O ato de união favorece o exercício da "autonomia" e ações de independência (GRAETZ; SMITH, 2006), principalmente se ele estiver combinado com o poder da "competência" (poder de *expertise*) que é baseado na posse de especialização, habilidade, "conhecimento" e "experiência" (MINTZBERG, 2011; EVERAERE, 2000). O poder de *expertise* "é uma autoridade legitimada, reconhecida e autenticada" que garante o

empoderamento e a autonomia. Este fragmento de GI4 traz para a dialogia a força do enunciado em atos da fala desempenhados como uma sentença sobre algo, onde a palavra do "profissional" é de procedência verdadeira. A legitimação, o reconhecimento e a autenticidade da sua linguagem falada asseguram a identidade social de ser sujeito (indivíduo consciente da sua construção social), qualificando-o e personalizando-o, e desta forma, o indivíduo encontra-se empoderado.

> **ETI1:** "Sim, [silêncio] é pra a minha competência sim, fica mais específico, pra minha competência sim, as competências que eu tenho aqui no trabalho e que eu tenho autonomia sim" **(GI5)**.

> **ETI1:** "(...), é uma autoridade legitimada, reconhecida e autenticada, por conhecimento e por questão também de experiência (...), então exceto os líderes, todo mundo aqui tem que ser autônomo. [Exceto os líderes?] O líder sempre tá vinculado aos seus liderados né. Na questão de que ele tem que tá sempre pensando, tomando decisões muitas vezes, se ele tomar decisões por ele mesmo acaba tendo um boicoite. (...) o nível de profissional que eles trabalham são profissionais da área de criatividade, então sempre há uma organização, sempre uma posição, então é isso não é fácil de convencer, não seria exatamente convencer, uma coisa bem sólida bem pulsava, aí dar resultado mesmo pra ser aceito. Então, não vai criar uma decisão de uma lei que não pega. Feito as leis brasileiras [risos], então assim o líder dificilmente ele consegue atingir autonomia na sua opinião, porque o líder sempre depende de outras pessoas (...), embora nosso presidente pense nas preposições, mas pelas condições que têm tido tomadas aqui, é de total consciência de todos, pelo menos de todos os funcionários (...), então é esse nível de consciência, faz com que as decisões, elas têm que ser analisada por todos e que funciona assim: é uma ideia maluca que não vai dá resultado com a empresa, dificilmente ela vai pra frente pode ter certeza (...) a gente tem uma coesão, a gente se olhando como equipe" **(GI4)**.

O fragmento de GI4 "o líder dificilmente ele consegue atingir autonomia na sua opinião, porque o líder sempre depende de outras pessoas" demonstra a dinâmica da dependência e da independência nas relações de poder entre os envolvidos e as estratégias de lidar com essa dinâmica na função de liderança. A autonomia ocasiona a independência e a dependência nas ações, simultaneamente. O indivíduo utiliza suas próprias regras e como proprietário de suas ações pode fazer o outro dependente e tornar-se dependente do outro, especificamente se as informações e os conhecimentos são elementos essenciais de realização das tarefas e de um fazer coletivo ("coesão" e "olhando como equipe") (SENNETT, 2012).

Quando a independência se estabelece pela "consciência" do próprio poder como sujeito, ela ajuda a autonomia no sentido de criar os espaços por meio da "criatividade" que possibilita transgredir com o previsível e romper com os obstáculos. A autonomia 'real' tem a capacidade de despolarizar as relações unilaterais de poder, de modo que a organização formal fique impossibilitada de impor suas normas (CHATZIS, 1999).

Por fim, conceitualmente, a democracia assume o sentido da prática da "liberdade", da capacidade de escolhas ("poder escolher", "ter as suas escolhas pessoais") e do poder de expressão ("poder falar", "poder reclamar") que vise o bem coletivo ("o que é melhor pra todo mundo") por meio do "consenso". O sentido de democracia está diretamente entrelaçado com o sentido de liberdade, de autonomia e de empoderamento (uso do verbo poder). Interessante que o enunciado de BA1 abaixo traz para o diálogo os temas: futebol, política e orientação sexual. Estes temas são polêmicos, controversos e muitas vezes apontam para a discriminação e a exclusão social, permeiando o sentido de 'povo' e de classe social. A intertextualidade manifesta exibe que a proposta da democracia como 'governo do povo' legitima o poder dos seus cidadãos, face às suas opções e escolhas pessoais, políticas e sociais, de modo que, se tornam sujeitos de sua história e de sua identidade social. A metáfora "ver se bate o martelo" realça as negociações e as regulações presentes nas relações de poder.

> **ETI1:** "Democracia, muita, muita. Eu acho que democracia é questão de liberdade mesmo de você é, poder falar, poder votar, poder escolher, ter as suas escolhas pessoais, entendeu? [E na emprea?] Com certeza, entendeu? nunca, nunca assim que eu saiba nunca, eu tou há 23 anos aqui né, mas nunca ouvi falar que alguém foi discriminado, saiu ou foi demitido porque não torcia pelo Santa Cruz, porque o chefe é Santa Cruz, porque votou em Lula ou porque não votou em Lula entendeu? Por sua por ser homossexual, nunca, nunca, nunca eu conheci" **(BA1)**.

> **ETI1:** "Democracia é o ato que você tem de poder escolher, de poder falar, de poder reclamar, de escolher. [Existe essa democracia aqui na empresa?] Existe. Por que todo grupo aqui é na hora escolher, sei lá? De fazer, cada um dá a sua opinião né, na hora do projeto às vezes diz assim: não, aqui é melhor, aí o outro já discorda, aí o outro já diz assim: não esse caminho aqui é melhor, então na hora a gente debate e num consenso a gente vai dizer o que é melhor pra todo mundo (...) aí então vamos chegar no consenso: Que a ferramenta seja boa pra todo mundo e quem for fazer tenha mesma habilidade que o outro, porque você vai querer uma ferramenta que você tem mais habilidade, mas o outro não tem, então aquele ali vai ter uma certa dificuldade de andar igual a você, então eu acho que aí é uma questão de democracia, você dá opinião, eu dou a minha e no final no consenso ver se bate o martelo" **(GI2)**.

Em contrapartida, os fragmentos de GI4 e BA2 demonstram que trabalhar de forma democrática é uma "questão" estratégica que é operacionalizada pela escuta das "opiniões", "considerações" e "sugestões", e por 'convencimentos'. A estratégia promove a ideia de que existe "um pouquinho" de "liberdade" (CHATZIS, 1999; EVERAERE, 1999a; TERSSAC, 1999; VELTZ, 1999; ZARIFIAN, 1999b). A ironia "um pouquinho" é um discurso indireto que subverte a fronteira entre o que é assumido e o que não assumido pelo enunciador (MAINGUENEAU, 1997). A ironia e o silêncio permitem rejeitar e encobrir o que está sendo dito no enunciado.

> **ETI1:** "Aqui é bem democrático, é bem democrático mesmo, tanto que os projetos, planejamentos estratégicos dos novos projetos tão se tentando dar uma questão, mais organizada neles foram construídos com a opinião de todos. Seria no mínimo ouvir as opiniões e ter, levar em considerações as sugestões de todos, embora que todo mundo que faz parte dessa democracia tem consciência que muitas sugestões não vão poder ser aceitas, mas tendo consciências porque não foram, no mínimo são convencidos por isso né, eu acho que é forma democrática, ter argumentos" **(GI4)**.
>
> **ETI1:** "Democracia [silêncio], é meio complicado né na empresa, não existe uma democracia, mas existe é um pouquinho, mas existe uma liberdade no ambiente de trabalho" **(BA2)**.

A análise da categoria 'poder' na ETI1 evidenciou a dominação carismática pelo uso do poder legítimo e pelo poder da identificação que legitimam a autoridade e a centralização. O poder está marcado explicitamente pelas regras do cargo. O exercício da autoridade carismática se fundamenta por meio de laços afetivos, por uma percepção de que a empresa é uma família e que o líder tem a função de proteger os seus seguidores. As relações de poder na coordenação das atividades são baseadas em jogos explícitos e também em jogos implícitos. Os traços de personalidade do dono permitem o exercício da autonomia e os atos de rebeldia, e desta forma, a autonomia se naturaliza na empresa. Os atos de rebeldia são estruturados por meio da união, dos laços afetivos e da competência (poder de *expertise*), gerando a independência de ações e o empoderamento. A dinâmica entre independência e dependência força às lideranças a buscarem estratégias para lidarem com a situação.

Teoricamente, a análise da categoria 'poder' na ETI1 apontou para as bases de poder (FRENCH; RAVEN, 1965), a liderança carismática (WEBER, 2008), o poder da competência (MINTZBERG, 2011; EVERAERE, 2000), as ações de independência que despolarizam as relações unilaterais de poder (CHATZIS, 1999) e a dinâmica entre independência e dependência (GRAETZ; SMITH, 2006; SENNETT, 2012). A autonomia se naturaliza na empresa pelo uso do poder legítimo, do poder identificação e pela liderança carismática. A autonomia também é utilizada como estratégia organizacional (CHATZIS, 1999; EVERAERE, 1999a; TERSSAC, 1999; VELTZ, 1999; ZARIFIAN, 1999b) por meio de práticas democráticas.

Na ETI2, o exercício do poder é referenciado como "autoritarismo" e "militar". A lexicalidade destas duas expressões, fortemente grafadas pela repetição no texto, produz um determinado sentido que é a 'opressão'. A expressão "opressora" apresenta coesão com as expressões "sério" e "hierarquia". A interdiscursividade traz para dialogia o sentido de que "as empresas" são constituídas por uma estrutura que é composta por escala de níveis de comando, de acordo com o grau de autoridade e responsabilidade, em que os líderes (cadeia

superior) têm autoridade sobre os liderados (cadeia inferior), caracterizando a ordem de discurso. A hierarquia é a ordem e a subordinação, evocando a dominação e a submissão ("questão do poder"), e os princípios da burocracia dotados de privilégios e obrigações devidamente definidos por regras formais (WEBER, 2004b). A liderança é percebida como autoritária (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939).

> **ETI2:** "Pra mim é mais autoritarismo, pode ser que as outras pessoas não pensem assim, mas eu acho que é mais autoritarismo, até porque eu acho que em todas as empresas, até porque a maioria das pessoas tem esse pensamento, até porque às vezes as pessoas pensam que ser autoritária pra conseguir o respeito dos outros tem que ser autoritários, tem que ser sério, não pode falar com as pessoas pra poder ter o respeito delas, tem gente que pensa assim né" **(BA3)**.
>
> **ETI2:** "Como assim? Se são autoritárias ou não? Por que autoridade aqui, acho que é uma coisa mais ou menos militar, como eu falei antes, eu acho que aqui tem essa cultura militar, acho que não é uma cultura tão opressora, mas é militar. Eu acho que entra muito assim também, eu acho que entra muito assim também na questão militar, só que tem um adendo na questão do poder, tipo assim a hierarquia entra certos níveis ela não é respeitada. Vamos supor o soldado fala com o cabo e o cabo fala com o sargento, mas o sargento manda no soldado e o cabo não sabe de nada, tá entendendo o que eu tou querendo dizer?" **(BA5)**.
>
> **ETI2:** "O exercício do poder [longo silêncio] acho que ele é limitado, nem todo mundo tem pleno poder pra tomar decisão" **(GI2)**.

A interdiscursividade é um conjunto de discursos anteriores do mesmo gênero que são perpassados por relações intertextuais, como por exemplo, os provérbios. A intertextualidade manifesta traduz-se pela presença de um texto em outro texto (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2012), como é o caso do enunciado de BA1. Ele inclui no seu discurso um texto que não lhe pertence. O provérbio é concebido como expressões fixas, cristalizadas e consagradas pelo uso. É um dito popular de caráter consensual que possui uma função moral e didática com o objetivo de dizer para as pessoas o que fazer ou que atitude escolher ou tomar em uma determinada situação. Os provérbios são percebidos como estratégias que têm autoridade e que ditam valores da sociedade. Eles podem possuir um componente metafórico (AZEVEDO; FERNANDES, 2009; OBELKEVICH, 1997). Portanto, o uso do provérbio discorre, de forma explícita, sobre a hierarquia, a subordinação, a dominação e a submissão. O riso legitima a representação do real e atua sobre o avanço de forças opostas, reformulando essas representações.

> **ETI2:** "Manda quem pode [risos], obedece quem tem juízo" **(BA1)**.

A autoridade pode ser concedida ou outorgada para determinadas pessoas conforme o pensamento (“pensava”) e a visão da direção, e isto implica diretamente em usufruir ou não usufruir da autonomia no trabalho, gerando a dependência (SENNETT, 2012). A autonomia encontra-se limitada e restrita para todos, inclusive para as lideranças que detêm o poder (“vendo hoje que não tem autoridade nenhuma”, “vendo agora”, “ele tem que checar com a diretoria para tomar alguma iniciativa”). Os advérbios de tempo (“hoje” e “agora”) acompanhados em seguida do verbo ‘ter’, fala de uma relação, evidenciando a transitividade que se associa com o verbo “morrer”. O uso deste verbo evoca “mudança” e apresenta o sentido de ‘deixar de ser’ ou ‘de ter existência’, ‘aniquilar-se moral e fisicamente’ (pulsão de morte) (FREUD, 1976). Ressalta-se que no enunciado de GI2 abaixo (“eu acho assim”, “eu digo” e “eu tenho que chegar pro meu gestor”), o personagem “eu” (*ethos*) surge como uma forma de posicionamento e de legitimação do seu texto sobre “autonomia”, caracterizando a intertextualidade manifesta.

> **ETI2:** “Autoridade das pessoas aqui dentro da empresa, eu acho que a empresa agora ttá passando por uma mudança, então tem muita gente que pensava ter autoridade aqui, tá vendo hoje que não tem autoridade nenhuma. Porque é exatamente você tá fazendo a entrevista com a gente e tá vendo que a empresa tá participando, assim tá tendo um novo diretor dentro da empresa, então com a inclusão desse novo diretor, aquela visão que ela tinha fisicamente, ela viu que vai morrer, a gente vai se adaptar à nova visão do novo diretor e os gestores que tinham aquela autonomia toda, que achava que podia fazer isso e aquilo, eles estão vendo agora que não podem, porque têm determinadas situações em que ele tem que checar com a diretoria para tomar alguma iniciativa. [A empresa deixou de dar autonomia para as pessoas?] Não, eu acho assim, não é que tire a autonomia, (...) ele tem autonomia, mas ele tem que ter que comunicar aquilo, não é que ele vai fazer tudo que ele tem que fazer. É como eu digo, eu tenho que chegar pro meu gestor olhe isso (...) não acho que isso seja autonomia não é 70%, acho que 100% não tem não, posso dizer que determinada situação aqui não tem gestor que tenha 100% de autonomia não” **(GI2)**.

Para se usufruir da autonomia é preciso “se adaptar à visão do novo diretor”, portanto a autonomia é percebida como uma encenação (“fantasia”, “cenográfico”, “maquiagem perfeita”). A expressão “disfarçada” exibe o sentido de esconder a verdadeira identidade, apresentar fingimento e dissimulação que se contrapõe com a expressão “certificação” que significa a ação de afirmar a realidade ou a veracidade de um fato, documentação legal em que se assegura e atesta alguma coisa (MICHAELIS, 2013). Ideologicamente, existe o confronto com a ética (*ethos* coletivo) (KANT, 2004; SCHRAMM, 1998). O uso dos personagens “a gente”, “todo mundo” e “da gente” tem a função de proteger o “eu” do jogo das relações de poder, na coordenação das atividades (“jogadas”). A ausência do “eu” é uma forma de não se comprometer com o fato, inclusive quando usa os pronomes demonstrativos

“essa” e “esse” que se referem à noção de espaço, à distância do objeto em relação ao enunciador e próximo de ‘outro’ o qual se dirige (BECHARA, 2009).

> **ETI2:** “Disfarçada, ela usa uma fantasia muito bonita. Por tudo ser urgente, as atividades às vezes são jogadas assim, a gente tirou uma certificação agora chama FBR nível C, pra atingir o topo faltam agora a B e A. No Brasil só tem uma empresa que tem essa certificação que é a Stefanine. Foi uma maquiagem perfeita, a gente tirou essa certificação, acho que todo mundo desenhando as coisas, não é exatamente o que acontece no dia-dia da gente, mas pra tirar essa certificação, houve esse todo um trabalho cenográfico, então dificulta meio que nisso” **(GI5)**.

Nessas condições, a autonomia apresenta-se limitada pelas regras e é outorgada para a manipulação do poder (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011; CHATZIS, 1999; EVERAERE, 1999a; ROSENFIELD, 2003a, 2003b, 2004, 2006, 2010, 2011; TERSSAC, 1999; VELTZ, 1999; ZARIFIAN, 1999b).

Em última análise, a democracia apresenta o sentido de ‘liberdade de expressão’, “de fazer as coisas”, “ter justiça”, “direito de falar” e “decisão” que implica o não uso abusivo do poder presente no fragmento “não ser mandado” e na expressão “autoritarismo” (VAN DIJK, 2012). A interdiscursividade que trata a expressão “voto” apresenta o sentido de direito constituído legalmente para o exercício da cidadania. Ela envolve também o trabalho, tais como os direitos trabalhistas (o direito de ser “promovidas”) e também está associada à ética, no sentido de valores (*ethos*). A coesão reforça a interdiscursividade por meio da repetição das palavras.

> **ETI2:** “Democracia é a pessoa ter a liberdade de se expressar e de fazer as coisas, não ser mandado, ter a liberdade.[E aqui tem democracia?] Para algumas atividades para outras não, para outras é autoritarismo, não existe a democracia” **(BA1)**.
>
> **ETI2:** “Democracia seria no caso ter justiça, a pessoa ser justa uma com a outra, é se uma vez eu fiquei com uma atividade mais complicada, da próxima vez a outra colega fica, ter esse ajuste. [Na empresa?] Nem sempre. Às vezes assim é, uma pessoa é beneficiada, uma técnica é beneficiada e a outra não. Um exemplo: tivemos ajuste salarial eu soube (...) aí tais pessoas foram não é nem promovidas, mas foram reajustadas dentro da classe e eu: ninguém nem lembrou de mim, de ajeitar, então às vezes falta isso, ser justo com todos, se vai fazer pra um tem que fazer pra os outros também” **(BA3)**.
>
> **ETI2:** “Todo mundo ter direito de falar. [Na empresa?] Direito de falar sim, agora se a decisão vai ser tomada pela maioria ou não, aí eu não sei, tá entendendo o meu conceito de democracia? Não é voto pela maioria, é todo mundo ter direto de falar” **(BA5)**.

A análise da categoria ‘poder’ na ETI2 evidenciou o uso do poder autoritário que encerra a centralização, a hierarquia e a burocracia. A autoridade é concedida para

determinadas pessoas. A autonomia encontra-se limitada e restrita para os líderes e os liderados de acordo com o pensamento e a visão da direção que gera a dependência. A autonomia é percebida como uma encenação ao ser confrontada com os princípios éticos que garantem a integridade e a identidade social. As relações de poder na coordenação das atividades são baseadas em jogos explícitos e também em jogos implícitos. A autonomia é concebida como liberdade de expressão, de realização das coisas, justiça, direito e decisão, porém está envolvida com o uso abusivo do poder, a não prática da cidadania e da ética no trabalho.

Teoricamente, a análise da categoria 'poder' na ETI2 direcionou-se para a liderança autoritária (LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939), a burocracia (WEBER, 2004b) e a dependência (SENNETT, 2012). A autonomia é confrontada com os princípios éticos (KANT, 2004; SCHRAMM, 1998) e em consequência com a pulsão de morte (FREUD, 1976) e o abuso de poder (VAN DIJK, 2012). A autonomia é outorgada para determinadas lideranças para manipulação do poder (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011; CHATZIS, 1999; EVERAERE, 1999a; ROSENFIELD, 2003a, 2003b, 2004, 2006, 2010, 2011; TERSSAC, 1999; VELTZ, 1999; ZARIFIAN, 1999b).

4.1.1.9 Tomada de decisão

A categoria 'tomada de decisão' apreendeu como se processa a participação dos liderados na tomada de decisão, a delegação das atividades, a não decisão (processos ocultos), o envolvimento no planejamento estratégico, as imposições, as omissões e as exclusões.

Na ETI1, geralmente as decisões são tomadas pelas lideranças, porém em algumas situações os liderados podem participar do processo. O personagem "bombeiro" surge no sentido de "apagar o incêndio" que significa a resolução de "um problema no cliente". A expressão metafórica "bombeiro" constitui um ornamento brilhante, uma força imagética que traz um corpo concreto e um valor a algo que é difícil de exprimir (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2012). Portanto, a delegação das atividades justifica-se pela competência ("conhecimento", habilidades e atitudes) e pela experiência dos profissionais que são avaliadas como um valor e um "status" (ZARIFIAN, 2001, 2003, 2011), onde a autonomia está associada com a mais-valia do trabalho (HUNT; SHERMAN, 2011; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010).

> **ETI1:** "Bombeiro. Apagar o fogo se está com um problema usa muito o status de bombeiro, se está com um problema no cliente, então tem que ser resolvido aí a delegação é isso aí, (...), vai chegar é mandar uma pessoa pra assumir entendeu? Aí esse fato de delegar essas tarefas é meio como apagar incêndio" **(BA1)**.

> **ETI1:** "Dependendo do assunto, eu acho que cabe a competência de cada um, porque têm coisas mesmo que chega pra mim e eu sei que não é da minha competência" **(GI2)**.

> **ETI1:** "Basicamente vai se delegar de acordo com o desenvolvimento da pessoa, a pessoa vai e recebe uma atribuição e foi boa, já começou adquirir conhecimento, então começa a ser passado, direcionado lentamente pra essa pessoa, é questão gradual do próprio desenvolvimento dela" **(GI4)**.

Observa-se que as decisões envolvem as microações dos profissionais (EL ANDOULSI, 2008, 2012; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) e as macroações estratégicas de relacionamento com outras empresas. Existe um fluxo de dependência macrossocial estabelecida pela estrutura econômica que força uma empresa a depender de outra ("depende da terceirizada da GVT ou da terceirizada da Tim") para adquirir recursos e atender suas necessidades internas e extenas impostas por um ambiente complexo ("o de informática é um setor ruim de você planejar" e "eu acho que deveria mudar mais, arriscar mais") (CHILD, 1972, 1997; PFEFFER; SALANCIK, 1978). Quando as microações dos profissionais não estão alinhadas com as macroações estratégicas podem ocorrer cobranças e demissões ("navalha pendurada"). Portanto, o realce do excerto metafórico "bombeiro" aponta para encobrir as relações tensas e conflituosas que perpassam a tomada de decisão, a delegação e a autonomia. As não decisões são problemas ocultos que optou-se por não se decidir ("quando eles decidem que vão fazer aquilo... já chegou no limite"). Geralmente, é um foco político que se apresenta quando o poder é disputado por envolver interesses contrários aos atores envolvidos (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004). As metáforas "bombeiro" e "navalha pendurada" reforçam a presença da interdiscursividade.

> **ETI1:** [Falando do líder] "(...) o defeito que eu acho nesse ponto é que quando eles decidem que vão fazer aquilo, é porque eles já chegaram lá em cima, já chegou no limite, mas quando vem pra gente aqui, já vem com a navalha pendurada, entendeu? [Demora nas decisões?] Tem dificuldade de planejar e é um setor ruim de você planejar, o de informática é um setor ruim de você planejar. Porque você depende de muita coisa que não é sua, você depende de máquina, você depende de eletricidade, você depende de rede, aí você depende da terceirizada da GVT ou da terceirizada da Tim. Muita coisa externa que influência o seu trabalho, que influência o seu tempo, entendeu?" **(BA1)**.

> **ETI1:** "Tomada de decisão? Minha opinião, que ainda é muito resistente a mudanças, eu acho que deveria mudar mais, arriscar mais" **(BA5)**.

A análise da categoria ‘tomada de decisão’ na ETI1 demonstrou que as microações dos profissionais devem estar alinhadas com as macroações estratégicas. A delegação das atividades é realizada conforme a competência e a experiência dos profissionais, onde a autonomia é dotada de mais-valia no trabalho. As não decisões são maneiras de ocultar os interesses contrários das pessoas que estão envolvidas na situação.

O aporte teórico da análise da ‘tomada de decisão’ contemplou as ideias de competência (ZARIFIAN, 2001, 2003, 2011) que favorece a autonomia e a mais-valia do trabalho (HUNT; SHERMAN, 2011; PRESTES MOTTA; VASCONCELOS, 2010), as decisões envolvem as microações individuais (EL ANDOULSI, 2008, 2012; JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003) e as macroações estratégicas (CHILD, 1972, 1997; PFEFFER; SALANCIK, 1978). As não decisões apresentam um foco político (MILLER; HICKSON; WILSON, 2004).

Na ETI2, a tomada de decisão fica a critério de algumas lideranças (“vem mais pelas liderança”) conforme a “hierarquia”, porém existem estratégias para que as pessoas possam opinar sobre algo que interfira na sua atividade (“caixinha de sugestões” e “pesquisas internas”). Essas estratégias são uma forma de disfarçar a impossibilidade de se participar da tomada de decisão (“pode dar opiniões, mas decisões não”) e são controladas pela “área da qualidade”. As estratégias são sustentadas pelas ferramentas tecnológicas que mantêm a vigilância à distância (BOURGUIGNON, 2003; SILVA, 2002, 2003).

> **ETI2:** “(...) eu acho que a tomada de decisão em si ela vem mais pelas liderança, vem mais de cima, mas assim opinar sim, tem caixinha de sugestões em alguns casos, mas assim tem pesquisas internas também, até de áreas, mas assim a área da qualidade faz pesquisa interna (...)” **(GI1)**.
>
> **ETI2:** “Poucas, poucas pessoas podem tomar decisão aqui dentro, depende do seu nível de hierarquia” **(GI5)**.
>
> **ETI2:** “Pode dar opiniões, mas decisões não” **(GI2)**.
>
> **ETI2:** “Delegam, mas a gente trabalha com um cronograma, tem o cronograma que é feito pelo gerente de projetos né, e a gente tem que trabalhar em cima dessa atividade na teoria, na prática. Ás vezes acontece esse negócio de: o cliente teve uma urgência tal aqui se tira, que não sei que lá, aí existe essas, esses por fora que entra, aí desorganiza um pouco” **(BA1)**.

Os enunciados de GI1, GI5, GI2 e BA1 demonstram que o texto é produzido e elaborado pelo “gerente de projetos” e pela “área da qualidade” que capturam as informações dos profissionais por meio das “pesquisas internas” e da “caixinha de sugestões”. A

distribuição é por meio do “cronograma” e o texto é consumido coletivamente por intermédio do planejamento estratégico. Esses elementos garantem a hegemonia da empresa.

Os fragmentos de BA1 “na teoria” e “na prática” esclarecem que as regras são impostas pela liderança e pela exigência e “urgência” do “cliente”, ambas legitimadas pela “burocracia produto do serviço” (ZARIFIAN, 2009).

A análise da categoria ‘tomada de decisão’ na ETI2 reforça a existência de um forte controle burocrático pela tecnologia, operacionalizado pelo controle de qualidade. A delegação das atividades é perpassada pelas regras impostas pela liderança e pelas exigências dos clientes.

Teoricamente, a análise da ‘tomada de decisão’ evidenciou que os controles tecnológicos criam uma forte estrutura de controle (BOURGUIGNON, 2003; SILVA, 2002, 2003), sustentada pela “burocracia produto do serviço” (ZARIFIAN, 2009).

4.1.1.10 Matriz Discursiva da Análise Crítica

Os quadros 40 e 41 apresentam a matriz discursiva da análise crítica das nove categorias temáticas de cada empresa, especificando os componentes norteadores encontrados nos enunciados e a construção analítica conforme o referencial teórico.

Posteriormente, iniciam-se os comentários sobre os resultados, tecendo uma discussão sobre a relação entre as nove categorias e os componentes norteadores da análise crítica do discurso, que contempla a primeira análise do dados. Em seguida, aborda-se sobre a segunda análise que envolve a autonomia e as relações de poder (figura 4). E por último, a terceira análise que trata das abordagens contemporâneas da liderança e da distribuição do poder (figura 5).

Segue o quadro 40 abaixo composto pelo mapeamento dos componentes norteadores em cada categoria de análise da ETI1.

Quadro 40 – Matriz discursiva da análise crítica – ETI1

ETI1		
Categorias	**Componentes norteadores**	**Construção analítica**
Avaliação e Reconheci-mento	Lexicalização Transitividade *Ethos* Intertextualidade manifesta Ironia Polidez Pressuposição Humor Metáfora Ordem de discurso	• Domínio ideológico. • Controle ideológico por meio dos jogos de dominação e submissão, e dos polos de atividade e passividade. • Evocação da racionalidade substantiva. • A autonomia está associada aos altos ganhos. • Atos de rebeldia e resistência. • Processo de autoempoderamento.
Comunicação	Pressuposição Interdiscursividade Estilo Lexicalização Neologismo	• Controles invisíveis da burocracia, remodelados pela flexibilidade e fluidez das ações. • Relações heterárquicas. • Diminuição dos controles: discurso do antiburocrático. • Discursos ideológicos e de manutenção do poder.
Construção Relacional	Intertextualidade manifesta Ordem de discurso Pressuposição Transitividade *Ethos* Produção, distribuição e consumo Ironia	• Controles invisíveis de cunho sagrado. • Os controles mínimos e flexíveis. • Autocontrole. • A relação entre independência e dependência. • Autonomia real X autonomia outorgada. • Autonomia: moralidade e ética combinadas com a emocionalidade. • Autonomia como propriedade do indivíduo independente das pressões do ambiente. Afirmação de liberdade. Processo de auto-organização e autocriação. • A autonomia e o controle: faces de um equilíbrio de forças. • Comunhão da identidade profissional e social. • Relacionamento: processo construtivo com significados baseado na linguagem falada/comunicada. • A confiança: tempo, vínculos por promessas cumpridas e verdades por evidências de respeito.
Controle	Interdiscursividade Ethos Coesão Humor politicamente incorreto (palavra de baixo calão) Metáfora Pressuposição Charge Intertextualidade manifesta Estilo	• Crença e percepção subjetiva sobre o controle do trabalho. Autoempoderamento: autometa, auto-observação e autodeterminação. • Autonomia: flexibilidade temporal, autogerenciamento. Processo de antisubmissão e antireverência advindo da postura da alta cúpula. Vivência e experiência da autonomia no trabalho. Ela é naturalmente espontânea pelo comportamento e a personalidade do dono que marcam a cultura da empresa. • Controle: "burocracia produto do serviço" - lapidação burocrática e uso escravo da tecnologia. • Combinação: práticas tradicionais de hierarquia com práticas flexíveis. • Processo evolucionário burocrático: discurso antiburocrático. • Solução dos problemas: matrizes de desempenho. • Autoridade simbólica. Sentimento de empoderamento. • Liderança que empodera: responsabilidade e confiança. • Autoridade: relação de serviço e de fornecedor com negociações - autonomia positiva. • Tipos de regulação: de controle e autônoma que regulam a saúde física e psíquica. • Liderança e autonomia: identidade, relacionamentos e cultura.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 40 – Matriz discursiva da análise crítica – ETI1 - continuação

ETI1		
Categorias	**Componentes norteadores**	**Construção analítica**
Ensino-aprendiza-gem e orientação	Gíria Interdiscursividade Estrutura textual	• A ideia de *métier* aponta para processos de autonomia que garantem a identidade social. • NFOT: alta complexidade da tarefa na resolução dos problemas e altas demandas de responsabilidade - modelo discricionário de aprendizagem podendo acarretar sofrimento. • Inovação e criatividade: estratégia de manutenção da empresa. • A autonomia está imbricada com a dimensão macroeconômica.
Hierarquia	Metáfora Interdiscursividade Intertextualidade manifesta	• Controles burocráticos antigos combinados com os novos controles das NFOT. • Empoderamento indefinido, sem recompensas salariais/sociais satisfatórias. • Processo evolucionário da burocracia - o velho e o novo podem coexistir na mesma organização.
Participação em equipe	Interdiscursividade Polidez	• 'Burocracia produto do serviço'. • Uso das competências.
Poder	Estilo Intertextualidade manifesta Interdiscursividade Metáfora Ordem de discurso Força do enunciado Ironia	• Liderança carismática. • Uso do poder legítimo e do poder da identificação que legitimam a autoridade e a centralização. • Autoridade carismática: laços afetivos, empresa como família e líder com função de proteção dos seus seguidores. • Os traços de personalidade do dono permitem o exercício da autonomia e os atos de rebeldia. • Coordenação das atividades: jogos explícitos e jogos implícitos. • Os atos de rebeldia são estruturados por meio da união, dos laços afetivos e da competência (poder de *expertise*). • Ações de independência: despolarizam o poder unilateral. • Autonomia: estratégia organizacional em determinadas situações como prática democrática. • A autonomia se naturaliza na empresa.
Tomada de Decisão	Metáfora Interdiscursividade	• Competências: favorece a autonomia e a mais-valia do trabalho. • Decisões: envolvem microações e macroações estratégicas. • As não decisões apresentam um foco político.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O mapeamento dos componentes norteadores em cada categoria de análise da ETI1 constatou a forte presença da interdiscursividade e da intertextualidade manifesta que evidenciaram a prática discursiva em que as pessoas produzem sentidos e significados compartilhados (FAIRCLOUGH, 1996, 2008). As metáforas e as pressuposições pertencem à prática social e revelaram os aspectos ideológicos e hegemônicos da empresa, as circunstâncias institucionais e o modo de modelagem do discurso (FAIRCLOUGH, 1996, 2005, 2008). Também se destacaram o *ethos*, a polidez, o humor, a gíria e a ironia na formação do vocabulário, os marcadores conversacionais e os movimentos do enunciador, tais como: silêncios, pausas, risos, interrogações e alteração do tom de voz.

Esses componentes norteadores da análise crítica do discurso evidenciaram que estruturalmente, a ETI1 investe no domínio ideológico que evoca o caráter do sagrado e da

proteção dos funcionários (PAGÈS et al., 2008). Os controles são burocráticos invisíveis modelados pela flexibilidade. A empresa combina práticas tradicionais de gestão com práticas novas, de forma que se evidencia o processo evolucionário da burocracia (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). As NFOT estão presentes na complexidade das tarefas, na resolução dos problemas e nas altas demandas de responsabilidade que institui o discurso antiburocrático (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a).

Diante disto, as categorias de análise que mais se destacaram na ETI1foram: avaliação e reconhecimento, construção relacional, controle e poder que estão interrelacionadas entre si da seguinte maneira: a ETI1 apresenta um domíno ideológico (avaliação e reconhecimento) que se consolida por um controle invisível de caráter sagrado (construção relacional), permitindo o empoderamento do funcionário e o exercício de sua autonomia por meio da confiança e da combinação de práticas tradicionais de liderança com práticas flexíveis (controle), em que se evidenciam o uso do poder legítimo, 'poder do dono', e do poder de identificação que legitimam os atos de rebeldia devido à valorização do poder de *expertise* e dos laços afetivos. Essa valorização assegura a prática democrática na empresa (poder). As categorias comunicação, ensino-aprendizagem e orientação, hierarquia, participação em equipe e tomada de decisão confirmaram os dados revelados pelas quatro categorias surgidas como principais. A seguir, apresentam-se os dados significativos da análise das categorias.

A categoria 'avaliação e reconhecimento' revelou imediatamente o domínio ideológico, uma vez que a ETI1 não possui práticas formais de avaliação e reconhecimento do funcionário e investe em outras necessidades, tais como a flexibilidade de horário no trabalho que permite ao funcionário ter controle sobre o método de trabalho, o ritmo de trabalho e a ordem das tarefas, e a flexibilidade de localização, onde o trabalho pode ser executado em casa ou na empresa. Esses tipos de flexibilidade evocam o sentido de liberdade, pois o funcionário percebe e sente que tem autonomia, assegurando um processo de autoempoderamento. Esse conjunto de dados confirma que a flexibilidade é uma característica das NFOT como abordaram os autores Lorenz e Valeyre (2003 e 2004); Paoli e Merllié (2001) e Valeyre et al. (2009). Outro dado relevante é que a flexibilidade de horário é considerada prioritária pelos funcionários no exercício das atividades, mas quando ela não está acompanhada das recompensas salariais desejadas, pode gerar absenteísmos, descomprometimento, desmotivação e alta rotatividade na empresa (solicitação de demissões) que são indícios de atos de rebeldia e de resistência. Desta forma, a autonomia está relacionada aos altos ganhos em salários e benefícios sociais, confirmando os resultados das pesquisas sobre '*empowerment'* de Herrenkohl, Judson e Heffner (1999), D'annunzio-Green e

Macandrew (1999) e Smith e Mouly (1998). Os resultados da ETI1 não apontaram para o uso perverso da flexibilidade referente a ser um meio de desestabilizar as relações profissionais que leva a uma marginalização e exclusão dos indivíduos, contradizendo em parte as ideias de Everaere (1999b), mas confirmaram que um dos problemas da flexibilidade é a insatisfação salarial e o '*turnover*' (rotatividade) quando a recompensa salarial é insatisfatória como explana o autor. Esses dados são reforçados pela presença da intertextualidade manifesta na categoria 'avaliação e reconhecimento' que demonstra um indício histórico dos embates sobre trabalho e recompensa salarial, refletindo a ideologia capitalista do lucro com mão-de-obra barata, serviçal ou escrava.

A categoria 'construção relacional' especificou com maior clareza que o domínio ideológico se estrutura pelos controles invisíveis de cunho sagrado com a regulação do controle. A empresa assume o simbolismo da grande mãe 'idônea' que provê as necessidades materiais, emocionais e sociais dos indivíduos. Ela fornece um quadro de segurança que serve de suporte para a realização dos sonhos dos funcionários e que constitui um sistema de valores como referência em que os indivíduos elaboram as representações do que é vivido e identificam-se com esses valores como um 'credo'. Este reúne elementos discursivos, tais como progresso técnico, autossuperação, esforço, honestidade, busca da perfeição, qualidade dos serviços fornecidos, liberdade de expressão, responsabilidade, sucesso individual, entre outros, como afirma Pagès et al. (2008).

Esse simbolismo sustenta os valores e as regras formais (regulação de controle) e as regras informais originárias dos grupos que surgem por meio das relações afetivas para que os membros resistam e se apropriem do trabalho (regulação autônoma) como aborda Reynaud (1988). A regulação de controle permite que a organização apele para um sistema ideológico econômico que mede os custos e os resultados sobre o mercado e o que é necessário fazer, e também para uma lógica de eficácia técnica que mede a adequação dos meios para chegar aos fins. Enquanto que a regulação pela afetividade (autônoma) é uma lógica dos sentimentos que representa os valores inerentes às relações humanas de diferentes grupos da empresa. É uma lógica que reúne um conjunto de estados afetivos que estão presentes nos discursos (linguagem) que permeiam a historicidade humana, tais como 'os direitos do trabalhador', 'equidade e justiça salarial', 'antiguidade na empresa', 'um salário que permita viver', que estão confirmados pela presença da intertextualidade manifesta e da ordem do discurso na análise da categoria.

A lógica dos sentimentos se apresenta em qualquer situação hierárquica na ETI1: alta direção, lideranças intermediárias e pessoal de base, e regula o trabalho conforme os valores

ligados às interações no interior dos grupos/equipes. De acordo com Reynaud (1988), a lógica dos custos e da eficácia são geralmente mais importantes para a organização do que a lógica dos sentimentos, porém na ETI1, as duas lógicas são equivalentes - não se observou uma lógica dominando sobre a outra. Salienta-se também que a regulação entre as duas lógicas na ETI1 identifica os princípios da abordagem sociotécnica que preconizam as ideias de que a organização é um sistema aberto de interações humanas com elementos técnicos que visa a produtividade e a eficácia - resultado obtido pelas investigações de Trist e Bamforth (1951) e de Emery (1959) do *Tavistock Institute of Human Relations* de Londres sobre a dimensão social e a dimensão técnica organizacional.

É interessante pontuar que a lógica dos sentimentos busca responder a determinadas necessidades criadas pelos contatos sociais dos indivíduos, e quando elas não são satisfeitas provocam expressões e atos clandestinos de resistência e de rebeldia evidenciados nos resultados da análise da categoria 'avaliação e reconhecimento'. A rebeldia e a resistência são recursos preciosos que são mobilizados criativamente pela alta direção (personalidade do dono) como um depósito de inteligência e de produtividade conforme os resultados da categoria 'controle'. Porém, os valores afetivos presentes entre os funcionários da ETI1 são fortes e a rebeldia e a resistência refletem os jogos de poder como uma regulação entre o controle e a autonomia em prol da defesa do status social e do progresso técnico capturados nos resultados da categoria 'ensino-aprendizagem e orientação' em que a ideia de *métier* assegura a identidade social, a criatividade e a inovação. Desse modo, os processos de autonomia abrangem uma dimensão macroeconômica de permanência da empresa no mercado que inspiram os funcionários para a ascensão funcional e futuras recompensas salariais mais satisfatórias. Essa inspiração resulta da confiança que se estrutura por meio de evidências de verdade na linguagem falada e comunicada, respeito e pelo cumprimento das promessas tanto dos funcionários quanto da empresa como enfatizam Dirks e Ferrin (2001). Esses aspectos da confiança compõem os princípios éticos nas relações sociais e contratuais trabalhistas. Salienta-se que a presença do *Ethos* (eu, intersubjetividade) na prática discursiva da categoria 'construção relacional' reforça as questões sobre ética, pois ambos estão relacionados entre si, no que se refere ao comportamento, aos costumes e hábitos ligados ao caráter no modo de agir (VAZ, 2004).

Ainda os resultados da categoria 'construção relacional' também explicitaram que a autonomia apresenta-se combinada com a ética e com a sensibilidade por meio da emocionalidade (afetividade), o que contradiz Kant (2005) em relação as suas ideias sobre sensibilidade e valida as críticas de Hegel (2008), Nietzsche (2003, 2004) e Scheler (1955)

expostas por Caygill (2000). A sensibilidade (formas puras de intuição, espaço e tempo) é representada pelas emoções, instintos, desejos e paixões e não deve estar associada à autonomia. Para Kant, a autonomia é o princípio supremo da moralidade e do dever por meio da vontade, onde o direito de um indivíduo possui limite quando se inicia o direito do outro (ética).

A vontade é entendida como o livre arbítrio e deve ser determinada pela razão. Esta é o princípio regulador, porque o arbítrio humano é sensível e pode ser patologicamente afetado pelos móbiles da sensibilidade, uma vez que o indivíduo possui uma faculdade de agir que independe de qualquer determinação empírica por fenômenos e poderia levar a uma ação absurda. Em outras palavras, o indivíduo tem a capacidade de autodeterminar-se, sem a influência da coação dos impulsos sensíveis e exercer a sua liberdade no sentido prático como bem lhe convier, pois a liberdade é entendida como "a independência do arbítrio frente à coação dos impulsos da sensibilidade" (KANT, 2005, p. 418).

Partindo disto, a razão é uma faculdade inteligível que determina o arbítrio ao agir por intermédio de princípios e por admissão de um dever que exprime uma ação possível. Assim, a razão preserva que o dever acione no indivíduo uma ação moralmente boa, em que os interesses individuais sejam superados. Uma ação pelo sentimento do dever elimina todas as inclinações inferiores da vontade e derruba a arrogância e o amor próprio do indivíduo. A autocoerção da razão em relação aos impulsos da sensibilidade concilia liberdade e dever (ética do dever). Nessas premissas, a vontade racional exclui a sensibilidade e a emocionalidade humana na visão de Kant.

Porém, Hegel (2008), Nietzsche (2003, 2004) e Scheler (1955) compactuam da ideia de que a sensibilidade subjugada à razão torna a autonomia vazia, formalista irrelevante, tirânica e violenta. A sensibilidade é uma característica que diferencia o humano dos animais e está presente na manifestação do belo, por meio da estética, pois a arte é um espaço autônomo da realização do espírito e da liberdade, possibilitando o encontro do humano com a coletividade. Desta forma, o indivíduo tem um caráter autonômo e livre para a criação, uma vez que o belo é o resultado formativo da sensibilidade que apreende o real (HEGEL, 2008). Então, a sensibilidade está associada processualmente a certas capacidades e disposições humanas que envolvem fenômenos psicológicos, socioculturais e históricos que possibilitam que o indivíduo floresça em uma profusão criativa de atitudes, crenças, valorações e mudanças. Isto é possível porque a sensibilidade é nutrida por fontes afetivas que compõem o conjunto de valores da ética situado no âmbito do bem e do bem-estar (NIETZSCHE, 2003; SCHELER, 1955). O afeto se expressa em tudo o que o humano faz por meio da sensibilidade

que pode transformar o modo da sua expressão. Portanto, para o humano alcançar a plenitude de se tornar quem é, contemplando o individual e o coletivo não necessita só da razão, mas precisa da sensibilidade e da afetividade associadas ao seu caráter autônomo que asseguram a criatividade como possibilidade humana natural de transformação (NIETZSCHE, 2003).

Na análise da ETI1, os dados demonstraram que a sensibilidade e a emocionalidade em forma de afetividade dão suporte ao exercício da autonomia por meio da confiança que garante a manutenção dos princípios éticos. Essa constatação confirma as ideias de Hegel (2008), Nietzsche (2003, 2004) e Scheler (1955) de que a sensibilidade permeia a autonomia.

Outra questão que se reflete é que historicamente, a ética garante a universalidade da ideia do 'bem' como preconiza Platão (2006) e como ordena Aristóteles (2007). Platão refere-se à noção de 'bem' como algo transcendente em dignidade hierárquica e poder que ele chamou de Uno. O Uno sintetiza em si o bem e o produz. Enquanto que Aristóteles refere-se ao 'bem' como *eudaimonia* (o eu bem disposto) que significa a felicidade (VAZ, 2004) em todos e para todos. A felicidade é um certo tipo de atividade da alma, o bem supremo que se consegue pela virtude regulada pela razão. A virtude é o resultado de um atuar do homem dentro da ética da sabedoria (*dianética*) e do domínio da alma sobre os instintos, evitando os excessos pela virtude da justiça, da prudência e da moralidade (ética), onde o "bem mais excelente... é formar um certo caráter nos cidadãos, ou seja, torná-los virtuosos e capazes de realizar ações nobres" (ARISTÓTELES, 2007, p. 55).

Partindo dessa universalidade da noção de bem, a ética apresenta duas categorias: a teleológica que determina o que é correto de acordo com uma certa finalidade (*télos*) que se pretende alcançar, e a deontológica que determina o que é correto, segundo as regras e as normas em que se fundamenta a ação. A ética teleológica se baseia nas consequências da ação (ética consequencialista) e também na virtude do indívíduo, no seu caráter moral (ética de virtudes) como aborda Aristóteles. A ética deontológica se baseia nas ideias de Kant sobre a ética do dever (BORGES; DALL'AGNOL; DUTRA, 2002).

A ética consequencialista possui duas correntes, o egoísmo ético e particularmente o utilitarismo referenciada por Bentham (1979) e Mill (2000). As duas correntes advogam que os indivíduos ajam de modo que produzam boas consequências. Portanto, o egoísmo ético preconiza que o indivíduo aja em benefício próprio, enquanto que o utilitarismo determina que o indivíduo aja em função do interesse coletivo. É interessante frisar que o utilitarismo pode ser de ação, onde cada indivíduo deve analisar a situação em particular vivenciada e descobrir uma ação específica que proporcione maior benefício para os envolvidos; e de

regras, em que são estabelecidas regras de ação que determinem o maior bem e a maior felicidade para todos (BORGES; DALL'AGNOL; DUTRA, 2002).

No que concerne à ética da virtude, esta é compreendida sobre a excelência moral, ou seja, o caráter virtuoso (bom) do indivíduo. Ela não se preocupa com os atos, sentimentos, regras e consequências. A ética aristotélica indaga qual a finalidade das ações do indivíduo e encerra que é a busca da felicidade. A felicidade está na boa realização de uma função (*ergon*) própria, independente dos motivos pessoais e subjetivos (BORGES; DALL'AGNOL; DUTRA, 2002).

A ética deontológica, particularmente, a ética do dever objetiva especificar as regras do que é correto ou incorreto de acordo com a moral que acompanha o que se chama de 'imperativo categórico', significando que a ação torna-se moral se a regra da ação puder ser adotada como regra universal, isto é, a regra deve ser observada e praticada por todos, independente da felicidade que resulta a um indivíduo ou a todos (BORGES; DALL'AGNOL; DUTRA, 2002). Logo, os indivíduos agem conforme o dever e por dever (KANT, 1980).

Diante dessas referências sobre a ética, a análise dos dados na ETI1 revelou que a noção de ética abarca o utilitarismo de ação, pois realça a autonomia para o bem geral baseada no agir útil que é reforçada pela ética da virtude quando surge no discurso a negação da expressão 'má fé' que apresenta o sentido de 'boa fé', referindo-se aos funcionários da empresa como pessoas de boa índole, pessoas virtuosas e amigas. Ressalta-se que a amizade é um sentimento de consideração entre indivíduos, em que o "amigo é definido como alguém que deseja e promove através da ação o bem real ou aparente de um outro indivíduo" (ARISTÓTELES, 2007, p. 272). Além disto, o utilitarismo pode estar envolvido pela ética do dever na ETI1.

Uma reflexão relevante é que a ética do dever de Kant é muito mais rigorosa que a ética do utilitarismo. Para Kant, infringir o princípio da autonomia significa em violar essencialmente a própria pessoa, por isso ele assevera que existem imperativos categóricos e deveres absolutos que não podem ser negligenciados. Enquanto que no utilitarismo, infringir a autonomia pode ser justificada, dependendo dos objetivos e fins desejados e utéis à pessoa. É indiscutível que o utilitarismo admite exceções em determinadas situações e abre amplas alternativas. No entanto, na ETI1, o utilitarismo pode estar perpassado pela ética do dever, com regras relacionais explícitas e implícitas praticadas pelos grupos formais (equipes) e informais devido aos fortes laços afetivos e de amizade que ultrapassam as relações profissionais no ambiente de trabalho e se estendem para as relações extraprofissionais. Isto

pode estar garantindo uma sedimentação dos princípios éticos, uma vez que a ética não se limita a uma hierarquia de valores e nem a um esboço do bem ou mal, do correto ou incorreto, do justo ou injusto, de tradições, de estatutos, de costumes, porque os indivíduos e os membros de um grupo podem estabelecer uma hierarquia de valores visíveis e invisíveis como desejarem devido ao exercício da autonomia (SEGRE; SILVA; SCHRAMM, 1998), independente da felicidade de um ou de outro, em que existe um dever moral coletivo de 'cuidado com o outro' que não deve ser infringido nem dentro e nem fora da empresa.

Portanto, baseada nos princípios éticos, a autonomia dos funcionários acontece na ETI1 independente das pressões do ambiente, pois ela pertence ao indivíduo, apesar das limitações e restrições cotidianas como argumentam Fleig (2007), Lima (2004), Offe e Wiesenthal (1984) e Sader (1991). A autonomia é uma afirmação de liberdade, é inalienável, porque o indivíduo não encontra-se totalmente mergulhado nos controles heterômicos, ele é capaz de utilizar as regras em benefício próprio e alheio, além de produzir novas regras em um processo de auto-organização e autocriação como afirma Varela (1989). Então, a autonomia em si tem o poder de emancipar-se de qualquer regulação heterônima como expõe Terssac (2012). Esclarece-se que quando a autonomia é acompanhada da ética e da afetividade resulta no autoempoderamento do indivíduo.

A categoria 'controle' demonstrou que na ETI1 existe um processo evolucionário da burocracia que aglutina práticas tradicionais de liderança com práticas flexíveis como aborda Dunford et al. (2007). As práticas tradicionais envolvem aspectos da centralização e da formalização dos procedimentos, e as práticas flexíveis (heterárquicas) referem-se à horizontalização da liderança, participação em equipes para tomada de decisão, descentralização do poder, flexibilidade de horários e de localização do trabalho, entre outras.

As duas práticas coexistem na ETI1 por meio da tecnologia aplicada à 'burocracia produto do serviço'. Neste tipo de burocracia, o funcionário é corresponsável por diversos projetos e clientes, objetivando atender as demandas de prestação do serviço como enfoca Zarifian (2009). O serviço é a materialização concreta do exercício do poder que evoca inconscientemente um campo social de ações, tais como a educação de uma população, higiene, assistência, edificação moral dos indivíduos e o bem público.

A ideia de serviço leva a aceitação e reintepretação de conceitos. O serviço está associado a um 'poder de' que 'vem de baixo' quando de fato, ele é sempre um exercício do 'poder sobre', orientado do 'alto para baixo' que adquire uma nova representação, onde o poder é repassado da liderança para um cliente que é externo à organização. É um poder ambíguo de controle à distância 'sobre' que está revestido por um poder 'de' que mantém a

ideologia do lucro e do capital, e a hegemonia de uma classe dominante empresarial que investe no ideal implícito da burocracia, marcando-a pelos aparatos tecnológicos que asseguram uma disposição de ações individuais e coletivas em prol do atendimento ao cliente, numa relação de fornecedor. Essa ambiguidade do poder 'sobre' e do poder 'de' é observada pelas presenças das metáforas, das pressuposições, do humor politicamente incorreto e da charge que tentam ocultar as reais intenções implícitas nos discursos e simultaneamente as desvendam.

É nesse preciso ponto de ambiguidade do poder que surgem as relações estabelecidas pela heterarquia que apresentam um mínimo de hierarquia, envolvendo o diálogo constante de negociação, renegociação e consenso como pressupõem Graetz e Smith (2006), Gronn (2008) e Hosking e Dachler (1995). Essas relações possibilitam dispersar o poder na equipe e fundamentam a liderança que empodera o funcionário. Este tipo de liderança atua diretamente sobre as necessidades de autonomia e de liberdade do indivíduo, encorajando-o ao uso do seu potencial de autogerenciamento, em que gerencia a si mesmo nas situações de trabalho como advogam Manz (1986) e Manz e Sims (1991, 2001). Nessas condições, a liderança concede liberdade aos funcionários para a tomada de decisão e para o exercício da autonomia, investindo na confiança ao invés de utilizar processos hierarquicamente controlados como explana Kalaluhi (2013). Então, o funcionário sente-se autoempoderado, se automonitora e se autoadministra, impõe a si próprio as regras de autoeficiência, porque existe uma crença e percepção subjetiva sobre o controle do seu trabalho confome os resultados das pesquisas sobre participação de Evans e Fischer (1992).

É notório que o controle sobre as atividades de trabalho é repassado para o funcionário dentro de certos limites, por via de um discurso antiburocrático - dados confirmados também nas análises das categorias 'comunicação' e 'hierarquia'. O discurso antiburocrático da flexibilidade permite que a empresa economize investimentos financeiros e de recursos com a concessão da autonomia, diminuindo ou eliminando cargos de liderança com altos salários, uma vez que o indivíduo torna-se autoburocrático, incorporando a automonitoração simbólica para a autoeficiência e a produtividade sem recompensas salariais e sociais satisfatórias como explicitam Clegg, Harris e Höpfl (2011). Esse discurso antiburocrático está presente nas NFOT combinando alta complexidade das tarefas na resolução dos problemas e altas demandas de responsabilidades que exigem novas aprendizagens e competências que podem gerar sofrimentos com graus diversificados de estresse. No caso da ETI1, o estresse é regulado pelos laços afetivos entre os funcionários e o sentimento de mais valia no trabalho (valorização) que evitam o adoecimento psíquico. A valorização do funcionário é evidenciada

na participação das equipes na tomada de decisões, conforme os resultados da categoria ‘tomada de decisão’.

A categoria ‘poder’ revelou que na ETI1 existe o uso do poder legítimo que é o poder do dono e o uso do poder da identificação que é o poder gerado por meio da admiração dos traços de personalidade do líder. Esses dois poderes constatados por French e Raven (1965) sustentam a liderança carismática caracterizada como uma qualidade excepcional na visão dos liderados como argumenta Weber (2013). O caráter carismático existe geralmente em todas as autoridades primitivas e o êxito deve acompanhar o líder em toda a sua saga. Um líder carismático é responsável precisamente perante aqueles aos quais governa. Sua administração deve afastar certas dificuldades dos liderados desde as crises, falta de recursos estruturais e financeiros, e calamidades de forma geral. Sua penitência apazigua os ânimos dos deuses e desta forma os seguidores reconhecem passiva ou ativamente o líder como o Senhor. O líder carismático desfruta do poder e da dominação nas relações sociais, e seu espírito profético e heroico comporta-se de maneira revolucionária, rompendo normas tradicionais ou racionais. O poder do carisma baseia-se na fé em revelações e heróis, e no apelo emocional que revoluciona os homens ‘de dentro para fora’ - transforma as coisas, situações e ordens no querer revolucionário.

Ideologicamente na ETI1, esse querer revolucionário surge no líder principal (o diretor-presidente) por meio da criatividade e de posturas de antisubmissão e antireverência que autorizam os liderados a utilizarem a autonomia e a praticarem atos de rebeldia. A rebeldia é estruturada de forma objetiva pelo poder da *expertise* (poder da competência) que possibilita encorajar microações no trabalho de inovação e de invenção alinhadas com as macroações estratégicas de manutenção da empresa no mercado. A presença da interdiscursividade associada à metáfora e à polidez nos resultados das categorias ‘poder’, ‘participação em equipe’ e ‘tomada de decisão’ demonstra que o exercício do poder, as decisões e não decisões apresentam um foco político e diplomático para conservar as relações interpessoais e intergrupais na empresa, além de facilitar o uso da autonomia como estratégia organizacional por intermédio de práticas democráticas que acessem as zonas de inventividade e de liberdade, criando espaços de ação que rompam com o previsível como referenciam Chatzis (1999), Everaere (1999a), Terssac (1999), Veltz (1999) e Zarifian (1999b).

A criação desses espaços possibilita mudanças do plano de ação organizacional em que se canalizam as forças individuais e coletivas para o desenvolvimento das condições econômicas da empresa e a sua permanência no mercado. Portanto, a autonomia é uma fonte

poderosa de eficácia organizacional que atua diretamente sobre o desenvolvimento das competências individuais e coletivas como explicita Everaere (2000).

A segunda análise dos dados discursivos refere-se as formas de autonomia e as relações de poder (figura 4) presentes na ETI1. Os dados constataram a quarta forma: a autonomia negociada ou de empoderamento, que se traduz por um processo de engajamento e de regulação conjunta em que as margens de poder surgem das forças da dinâmica das relações interpessoais e intergrupais, envolvendo contradições, conflitos, ambivalências, paradoxos e mediações de acordo com Alexandre-Bailly (2001, 2011). Nessas condições, observam-se as estratégias de ação do indivíduo que é capaz de criar, inovar, manipular, calcular e adaptar-se às relações com o ambiente. O indivíduo é um agente autônomo e sua autonomia é resultante de estratégias e de contatos interpessoais como explanam Crozier e Friedberg (1977, 2014).

Também se observou nos dados a construção da identidade profissional denominada de 'ator emergente' como identificaram as pesquisas dos autores Francfort et al. (1995), Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007) e Sainsaulieu (1977, 2014). Essa identidade é valorizada pela empresa, porque o seu poder repousa sobre a criação de novas ferramentas, de processos de produção e tecnológicos, tais como as atividades dos programadores e dos analistas. Simbolicamente o 'ator emergente' constrói um novo lugar na organização, usufrue da autonomia e é valorizado. Além disto, a ETI1 desponta como um lugar de expressão de pertencimento identitário e de reconhecimento social. As relações de poder na organização permitem construir sentimentos de mais valia e de empoderamento no trabalho que são compostos por representações, valores, crenças e vivências afetivas dos indivíduos. Sendo assim, a identidade profissional se estrutura pelas competências técnicas e comportamentais que possibilitam aos funcionários assumirem diversificadas responsabilidades como apontam Green (2000), Le Boterf (1995, 2007) e Zarifian (1999a, 2001, 2003, 2011). As responsabilidades originam os comportamentos pró-ativos que se sustentam na implementação da ideia pró-ativa, requerendo que o indivíduo expresse a ideia para os outros, e na resolução de problemas pró-ativo que valoriza a iniciativa em prevenir situações inusitadas e imprevistas como asseguram Parker, Williams e Turner (2006).

Em suma, na ETI1 existe um processo de *empowerment* psicológico que auxilia na identidade profissional e social. O empoderamento psicológico é um estado psicológico que se manifesta pelo significado do trabalho, exibindo um sentimento de que o trabalho é relevante; pela competência que estimula a autoeficácia que leva ao sucesso da tarefa; pela autodeterminação em ter liberdade de escolher os procedimentos, os métodos e a programação

de trabalho; e pelo impacto que aponta o comportamento fazendo diferença nos resultados da organização de acordo com as ideias de Spreitzer (1995). O empoderamento psicológico influencia na identidade profissional e social, em que o indivíduo percebe a si próprio como uma pessoa empoderada em um trabalho específico como explanam Zhang e Bartol (2010).

A terceira e última análise dos dados discursivos abarca as abordagens contemporâneas da liderança e a distribuição do poder (figura 5). Os dados evidenciaram a presença da abordagem relacional. A liderança relacional não define a liderança como detentora de uma posição gerencial como enfatizam Bedeian e Hunt (2006) e Hosking (1988). Ela pode ocorrer em qualquer direção e em algumas situações pode ocasionar a quebra da distinção entre quem conduz e quem é conduzido como aborda Rost (1995) devido a um processo de influência mútua conforme pressupõem Hollander (1978), Graen e Uhl-Bien (1991) e Uhl-Bien, Graen e Scandura (2000).

Os resultados da terceira análise especificaram o surgimento da liderança relacional focada na 'perspectiva relacional' de Uhl-Bien (2006) em que o conhecimento é socialmente construído e socialmente distribuído como foi observado na categoria 'ensino-aprendizagem e orientação' com a valorização do saber-fazer profissional (*métier)* repassado pelos funcionários mais antigos para os novatos. O conhecer é um processo de relacionamento; é um processo construtivo de significados que torna-se ativamente um processo relacional de criação com base na linguagem. O conhecer existe sempre no processo de fazer e os seus significados são limitados por contextos socioculturais como declaram Hosking e Dachler (1995) e Uhl-Bien (2006). Portanto, a liderança relacional focada na 'perspectiva relacional' se preocupa com processos de construção social.

Observa-se também a presença do empoderamento das equipes em que a autoridade e a responsabilidade surgem da dinâmica relacional, sem interferência da liderança. A autonomia acontece naturalmente decorrente dos traços da liderança principal, das relações, da situação e do contexto de forma que o poder é distribuído de acordo com a experiência, o conhecimento e as competências dos funcionários. Destaca-se também uma tendência da ETI1 para a prática da liderança como processo de construção social que foca o coletivo, uma vez que o processo relacional se sustenta pelos princípios éticos, pela afetividade, pelas vivências e experiências, pelas competências e pela responsabilidade, porém nesse momento, existem conflitos quanto aos ganhos profissionais em autonomia que envolvem as recompensas salariais e os benefícios sociais que impedem a consolidação deste tipo de liderança. Todos esses argumentos possibilitam afirmar que a ETI1 apresenta uma estrutura

das NOFT, especificamente pela horizontalização da hierarquia, práticas de flexibilidade e de empoderamento dos funcionários.

Por fim, as três análise dos dados permitiram concluir que existe a vivência e a experiência de autonomia no trabalho entre os líderes e os liderados na ETI1, equilibrando o individual e o coletivo. A autonomia não está isenta dos conflitos e das tensões no ambiente de trabalho, e apesar de existirem choques com os procedimentos, as políticas da estrutura e as relações de poder, ela se realiza e acontece na empresa. O líder principal por meio da sua personalidade impõe uma estrutura de NFOT que permite o engajamento de poder e a vivência da autonomia na prática.

A seguir apresenta-se o quadro 41 composto pelo mapeamento dos componentes norteadores em cada categoria de análise da ETI2.

Quadro 41 – Matriz discursiva da análise crítica – ETI2

ETI2		
Categorias	**Componentes norteadores**	**Construção analítica**
Avaliação e Reconheci-mento	Coesão Estilo Produção, distribuição e consumo Coerência Intertextualidade manifesta Força do enunciado Metáfora Ironia	• Taylorismo tradicional na organização do trabalho. • Jogos de poder por controles implícitos e explícitos. • "Mix de controle": Recursos humanos e a tecnologia para a avaliação dos resultados e do comportamento do indivíduo tanto estrutural-normativo quanto simbólico.
Comunicação	Produção, distribuição e consumo Estilo Pressuposição Estrutura textual Polidez Metáfora Neologismo	• Controles burocráticos por meio da tecnologia. • Isolamento das equipes: fragilização da identidade psicossocial dos indivíduos. • Obediência. • Estratégias utilizadas pelos indivíduos como formas de adaptação às pressões organizacionais.
Construção Relacional	Metáfora *Ethos* Interdiscursividade Ordem de discurso Força do enunciado Coesão Transitividade Pressuposição Orientações políticas, culturais e sociais Intertextualidade manifesta	• Debates sobre identidade profissional. • Organização: atender objetivos sociais. Estrutura reprodutora de um sistema social de dominação, submissão e alienação. • Lutas e ideias para a aquisição do empoderamento dos grupos sociais por meio de ações de resistência. • A confiança é percebida como imposição e adestramento. • Teorias da liderança: dos traços e comportamental. • Estilo autoritário de liderança. • Autonomia delegada com várias facetas: impede a apropriação do trabalho, despersonaliza o indivíduo e direciona-o ao sofrimento psíquico. • Situação de fragilidade psíquica e social. Política do silêncio como ação estratégica. • Novo hipermoderno neoautoritarismo disfarçado pela necessidade e possibilidade do exercício da autonomia.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

Quadro 41 – Matriz discursiva da análise crítica – ETI2 - continuação

ETI2		
Categorias	**Componentes norteadores**	**Construção analítica**
Controle	Produção, distribuição e consumo do texto Interdiscursividade Intertextualidade manifesta Ironia Lexicalização Coesão	• Gestão da qualidade. • Abuso de poder: dominação por meio das regras. • Clamor simbólico e imaginário pela liberdade, pelo empoderamento e pela apropriação do trabalho. • Trabalho: fonte de escravidão e servidão, dominação e submissão - concepção do poder teocrático. • Sofrimento: mecanismo de negação para a saúde psíquica. • Autonomia concedida para determinadas posições hierárquicas, reservada para uma elite de profissionais. • Autonomia aprisionada e subjugada pelas regras. • Adoção de políticas contraditórias que garante a hegemonia. • Luta imaginária: amor e ódio - pulsão de vida e pulsão de morte. • Invisibilidade, marginalização, exclusão, fragilização da identidade e banalização da injustiça social. • Necessidades legítimas ignoradas: infelicidade no trabalho e exaustão emocional. • Despersonalização do indivíduo. • Comprometimento do comportamento ético: alta cúpula.
Ensino-aprendizagem e orientação	Lexicalização Intertextualidade manifesta	• Pulsão de vida e de morte e o imaginário enganador. • Adestramento das pessoas por meio de treinamentos. • A autonomia é utilizada como uma manobra do poder.
Hierarquia	Interdiscursividade Metáfora	• Controles burocráticos invisíveis. • A modelagem da burocracia nas NFOs e NFOT. • Autonomia envolvida com procedimentos antiéticos e nocivos.
Participação em equipe	Interdiscursividade	• Trabalho em equipe: estratégia de controles burocráticos. • Relações de poder: ações antiéticas que cercam a autonomia. • Atuação da liderança: movimento de racionalização do trabalho. • Autonomia: componente ético que se contrapõe ao não ético. • Política do silêncio: ação estratégica do indivíduo, resistência e indício de sabotagem.
Poder	Interdiscursividade Provérbio Intertextualidade manifesta Transitividade *Ethos*	• Liderança autoritária. • Burocracia e a dependência. • A autonomia é confrontada com os princípios éticos. • Pulsão de morte e o abuso de poder. • Autonomia outorgada como uma manipulação do poder.
Tomada de Decisão	Produção, distribuição e consumo do texto	• Controles tecnológicos criam uma forte estrutura de controle sustentada pela ‘burocracia produto do serviço’.

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

O mapeamento dos componentes norteadores em cada categoria de análise da ETI2 revelou uma ênfase da prática discursiva na produção, distribuição e consumo do texto associada à interdiscursividade e à intertextualidade manifesta (FAIRCLOUGH, 1996, 2008). As metáforas, as pressuposições, a ordem de discurso e as orientações políticas, culturais e sociais legitimaram os aspectos ideológicos e hegemônicos da prática social e justificaram a presença dos outros elementos (*ethos*, polidez, ironia) no discurso da empresa. Observou-se

uma pulverização equilibrada dos elementos do texto, da prática discursiva e da prática social que amarraram de forma coesa as relações sociais e asseguraram os efeitos ideológicos da hegemonia do grupo empresarial dominante (FAIRCLOUGH, 1996, 2005, 2008). Também se destacaram os marcadores conversacionais e os movimentos do enunciador, tais como: silêncios, risos e alteração do tom de voz.

Esses componentes norteadores da análise crítica do discurso evidenciaram que estrategicamente, a ETI2 apresenta um sofisticado controle burocrático visível e invisível (‘mix’ de controle) operacionalizado pela gestão da qualidade que garante o cumprimento das normas, das regras e das convenções sociais. A estrutura é reprodutora de um sistema social de dominação, submissão e alienação que atua sobre as garantias sociais (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; EVERAERE, 1999b; LAGOS, 1994; PRESTES MOTTA, 1981; ROSENFIELD, 2011). A organização do trabalho exibe práticas do movimento de racionalização do trabalho disfaçadas pelo hipermoderno neoautoritarismo da flexibilidade e da possibilidade da autonomia (WILLMOTT, 1993). O trabalho é percebido como fonte de escravidão e servidão, gerando a dependência e a obediência do indivíduo. A empresa adota políticas contraditórias e dúbias que ignoram as necessidades legítimas das pessoas para garantir a hegemonia (PAGÈS et al., 2008).

Diante disto, as categorias que mais se destacaram na análise na ETI2 foram: avaliação e reconhecimento, comunicação, construção relacional, controle e ensino-aprendizagem e orientação que estão interrelacionadas entre si do seguinte modo: a ETI2 implanta um ‘mix de controle’ por meio da tecnologia que sustenta os jogos de poder explícitos e implícitos (avaliação e reconhecimento) que isolam os indivíduos e as equipes, tendo como consequência a fragilização da identidade psicossocial (comunicação) por intermédio da atuação da liderança autoritária, da qual os indivíduos tentam se defender utilizando a política do silêncio como estratégia de resistência (construção relacional). Porém, o abuso de poder e a dominação das regras são fortes e despersonalizam o indivíduo atacando a sua identidade profissional e social por intermédio da adoção de políticas contraditórias que garantem a hegemonia da empresa, gerando a pulsão de vida e a de morte, e o comprometimento ético (controle). A ideologia é repassada por meio de treinamentos que consolidam a manobra do poder (ensino-aprendizagem e orientação). As categorias hierarquia, participação em equipe, poder e tomada de decisão confirmaram os dados revelados pelas cinco categorias surgidas como principais. Um dado relevante é que o controle e a burocracia estão presentes nos resultados da maioria das categorias de análise. Em seguida, apresentam-se os dados significativos da análise das categorias.

A categoria ‘avaliação e reconhecimento’ demonstrou que existe um ‘mix de controle’ imposto, especificamente pela área de gestão da qualidade por meio da tecnologia para a avaliação dos resultados e do comportamento do indivíduo de modo estrutural-normativo e simbólico. Na ETI2, as ferramentas de controle são os procedimentos de qualidade referentes a ISO e as certificações específicas de *software* que estão alinhadas com o portal de comunicação da empresa e a intranet. Esse ‘mix’ é composto por um discurso de participação e autonomia, construindo uma ‘verdade organizacional’ que mascara o controle perverso pelo uso da retórica, é um ‘punho de ferro em luvas de veludo’ como expressa Jermier (1998) que exerce influência subjetiva sobre o funcionário para o alcance da excelência e da produtividade organizacional.

O controle evolui dos mais coercitivos para o burocrático até atingir os modos normativos por meio das ideias de cultura organizacional, gestão e qualidade como afirma Silva (2002, 2003). Nas novas formas de gestão, o controle é simbólico e ditado pela tecnologia da informação que assegura a vigilância à distância, substituindo a liderança como abordam Lambert e Morales (2009) e sustenta os jogo de poder explícitos e implícitos como aponta Terssac (1999).

Diante disto, os dados da análise indicaram que a gestão da ETI2 ainda segue o taylorismo tradicional que traduz-se como uma estratégia de gestão da organização do trabalho com foco no controle e na disciplina, objetivando restringir a autonomia dos funcionários. A gestão caracteriza-se pela manutenção de uma estrutura burocrática rígida, por regras e procedimentos tecnológicos explícitos, ameaças disciplinares coercitivas explícitas e implícitas, punições, falta de recompensas, restrições e limitações cotidianas confirmando os pressupostos de Weber (1978).

A burocracia visa aumentar a superioridade dos indivíduos profissionalmente informados pela empresa, pois mantém secretos os seus conhecimentos e as suas intenções. A administração burocrática direciona-se para uma administração de ‘sessões secretas’, ocultando os conhecimentos e a ação crítica, como medida que favorece a alienação do indivíduo. A burocracia tem o interesse no poder, porque é por intermédio dele que ela pode disfarçar as suas medidas mais importantes com a crescente significação dos aspectos técnicos que encobrem diversos interesses de dominação que fortalecem a posição de um grupo no poder. Portanto, o segredo, a invisibilidade e o oculto são armas potencialmente poderosas do poder da burocracia (WEBER, 2013). As presenças da intertextualidade manifesta, da metáfora e da ironia confirmam os verdadeiros interesses e intenções encobertos da burocracia que são produzidos e distribuídos pela tecnologia com procedimentos rigorosos e

simultaneamente sutis que são consumidos pelos funcionários na ETI2. Salienta-se que os resultados da categoria ‘avaliação e reconhecimento’ estão alinhados com os resultados das categorias ‘comunicação’, ‘hierarquia’, ‘participação em equipe’ e ‘tomada de decisão’ que descortinam as estratégias burocráticas: tecnologia, invisibilidade, trabalho em equipe e ‘burocracia produto do serviço’.

A categoria ‘comunicação’ desvendou que o controle burocrático por meio da tecnologia isola o funcionário de modo que gera a fragilização da sua identidade psicossocial como indivíduo. A identidade psicossocial caracteriza-se pelo reconhecimento do indivíduo como sujeito psíquico com sua singularidade, com sua história, com sua personalidade, inserido em grupos sociais. Portanto, ela é dotada de elementos de cognição, afeto e ação da pessoa com sua adesão ao grupo. Quando o indivíduo é reconhecido, elimina-se a despersonalização e afasta-se a fantasia da dominação que o impossibilita de se posicionar como ser humano e social. Porém, na ETI2 existe o triunfo de um processo de dessocialização progressivo do indivíduo pela ameaça da perda do emprego que leva para a doença psíquica ou física, pois ataca os alicerces da identidade, onde evoca-se o sentimento do medo e da exclusão social confirmando as ideias de Dejours (2006). O sofrimento psíquico leva o indivíduo a adotar uma postura de resignação, obediência e política do silêncio como estratégia de adaptação às pressões organizacionais para amenizar o sentimento de infortúnio. Os usos discursivos do estilo, da polidez e do neologismo associados à metáfora e à pressuposição revelam a adoção de estratégias utilizadas pelos funcionários frente às tensões no trabalho.

A categoria ‘construção relacional’ especificou que a atuação das lideranças evidenciam práticas autoritárias e de comportamento antiético e nocivo. Geralmente, as práticas autoritárias envolvem a centralização do poder de tal forma que a determinação das políticas é realizada pelo líder, as técnicas e as etapas das atividades são ditadas pela autoridade que gera incertezas na execução das tarefas em um amplo grau. Os grupos que são liderados por pessoas autoritárias, particularmente podem ser agressivos ou apáticos, apresentam a dependência dos seus membros que buscam responsabilizar uns aos outros pelo fracasso conforme as pesquisas de Lewin, Lippitt e White (1939).

Portanto, as práticas autoritárias atacam eficazmente a identidade profissional do indivíduo, provocando uma tensão de forças caracterizadas como pulsão de vida e pulsão de morte conforme pressupõe Freud (1976). A pulsão é referenciada como um estado de tensão que busca por meio de um objeto, a supressão dessa tensão. A pulsão de vida chamada de Eros, abrange as pulsões sexuais e as de autoconservação da vida. A pulsão de morte

denominada de Tânatos, refere-se à manifestação da agressividade ou da destruição e pode ser autodestrutiva ou estar dirigida para fora, para os outros. Na ETI2, a luta entre as duas pulsões leva ao abuso de poder, de modo que a confiança (pulsão de vida) é percebida como imposição e adestramento (pulsão de morte). Ressalta-se que a categoria 'construção relacional' está amparada pelos dados das categorias 'controle', 'participação em equipe' e 'poder' que evidenciam o abuso de poder e o comprometimento ético das lideranças.

Esclarece-se também que a identidade profissional do indivíduo é um conjunto de recursos, tais como conhecimentos, habilidades e requisitos que são essenciais para se exercer uma ocupação funcional. Os recursos de cada indivíduo se estabelecem pela *expertise*, o saber ou o saber-fazer com competências particulares ou raras; capacidade de criar ou de modificar as regras de funcionamento do trabalho; possibilidades de captar, filtrar, reter ou controlar a informação; acesso às redes relacionais internas e externas que são indiretamente ligadas ao trabalho; relações de parcerias com fornecedores e clientes; entre outros aspectos. A identidade profissional requer uma valorização cultural, uma posição particular na empresa, ligada à ocupação de uma função simbolicamente valorizada como explicitam Osty, Sainsaulieu e Uhalde (2007). Desta forma, a identidade profissional se constrói a partir da significação social da função exercida, onde os significados sociais são constantemente revisados, consagrando práticas tradicionais ou inovando-as. Quando as práticas organizacionais atacam a identidade profissional, o indivíduo assume uma posição retraída diante dos jogos de poder, sente-se ameaçado e o acesso a sua autonomia fica restringido (FRANCFORT et al., 1995; OSTY; SAINSAULIEU; UHALDE, 2007). A limitação rigorosa da autonomia provoca o adoecimento e ocasiona uma exaustão emocional conforme as ideias de Trougakos et al. (2014).

A partir desses argumentos, observa-se que na ETI2 existe um neoautoritarismo com o disfarce das NOFT que tenta aprisionar a autonomia dos funcionários confirmando as críticas de Willmott (1993). Percebe-se a adoção de um sistema de valores simbólicos e emocionais reforçados pela gestão da qualidade e pelas ferramentas de certificações e de comunicação, que ataca sutilmente a visão de mundo do indivíduo e promove a sua identificação com as forças repressoras, ocasionando a sua alienação. Conceitualmente, a alienação caracteriza-se pela aceitação generalizada de condutas instituídas pela gestão da empresa direcionadas para a subserviência ao que é ruim, ao que provoca a destruição de si próprio e da sua identidade como indivíduo, quando deveriam ser veemente combatidas e eliminadas como afirma Dejours (2006).

O objetivo do neoautoritarismo é investir em métodos de trabalho que acumulem mais capital e aumentem os esforços para gerenciar os indivíduos na internalização dos novos valores sobre ‘qualidade’, ‘flexibilidade’, ‘cultura’ e ‘valor agregado’. São elementos discursivos imprescindíveis que são utilizados pela empresa para controlar eficazmente os indivíduos. A subjetividade em relação à autonomia do indivíduo produtivo tornou-se um recurso econômico central envolvida em “programas que prometem transformar a autonomia em um aliado do sucesso econômico e não em um obstáculo a ser controlado e disciplinado” (WILLMOTT, 1993, p. 522). Os indivíduos são incentivados para a dedicação exclusiva à empresa, aos seus valores e produtos. Eles são obrigados a assumirem responsabilidades que contribuem para a competitividade dos bens e serviços que são produzidos pela empresa, em troca da segurança no emprego e das perspectivas de carreira. É uma lógica econômica de mercado e ganhos de capital que favorecem particularmente à empresa. Esses resultados são confirmados pela análise dos dados da categoria ‘hierarquia’ que desvela que uma organização indicada como estrutura de NFOs e NFOT, pode ser mais uma nova modelagem da burocracia. Os discursos sobre flexibilidade e autonomia mascaram os controles tecnológicos extremamentes rígidos sobre os funcionários que estão impossibilitados de exercê-las no seu cotidiano confirmando as ideias de Clegg, Harris e Höpfl (2011), Courpasson (2000a) e Dellagnelo e Machado-Da-Silva (2000).

A recomposição das NFOs e NFOT apresenta uma aparente redução dos elementos coercitivos, encontra outras formas de organização da hierarquia e dos controles, incorpora novos procedimentos, tais como os processos de qualidade, para manter a submissão e a dominação nas relações de poder. Essa recomposição permite que a estrutura, as configurações e as estratégias organizacionais possam assegurar a ideologia e a hegemonia. Portanto, a configuração da ETI2 exibe um sofisticado e rígido controle burocrático disfarçado de NFOT que despersonaliza os funcionários.

Um dado relevante é que na categoria ‘construção relacional’ surge o componente norteador ‘orientações políticas, culturais e sociais’ na análise dos dados, reforçando veemente a prática da hegemonia pela empresa. Essa prática está alicerçada pela presença do componente ‘produção, distribuição e consumo do texto’ nas categorias ‘avaliação e reconhecimento’, ‘comunicação’, ‘controle’ e ‘tomada de decisão’, e está assegurada pela intertextualidade manifesta e a interdiscursividade evidenciadas nas categorias ‘ensino-aprendizagem e orientação’, ‘hierarquia’, ‘participação em equipe’ e ‘poder’ que demonstram o imbricamento das relações de poder com as políticas antiéticas que sustentam o controle hegemônico.

A hegemonia é caracterizada como o poder sobre a sociedade de uma das classes dominantes economicamente definida por alianças e forças sociais. Ela lidera e se apossa dos domínios econômicos, políticos, culturais e ideológicos de uma sociedade. Existe uma luta constante da hegemonia repassando uma concepção de mundo para os indivíduos (ideologia) para garantir a dominação. A luta hegemônica articula, desarticula e rearticula elementos de forma harmônica por meio da produção, distribuição e consumo dos textos que envolvem o discurso, em que a organização é uma forma de poder predominante na sociedade contemporânea que impõe regras, normas e convenções inflexíveis para os indivíduos (FAIRCLOUGH, 2008). Então, o discurso sobre a autonomia na ETI2 apresenta-se como uma matriz enganosa de dominação e de abuso de poder por meio da retórica (treinamentos) para adestramento dos funcionários evidenciado nos dados da categoria 'ensino-aprendizagem e orientação'.

A categoria 'controle' apresentou a existência de um clamor simbólico e imaginário pela liberdade, pelo empoderamento e pela apropriação do trabalho, uma vez que a pulsão de morte está difícil de se combater. Essa pulsão estabelece a invisibilidade, a marginalização, a exclusão, a fragilização da identidade e a banalização da injustiça social, ocasionando o sofrimento físico e psíquico, uma vez que as relações de poder despersonalizam o indivíduo como pessoa confirmando as ideias de Dejours (2006, 2007), Rosenfield (2004) e Rousseau, Aubé e Morin (2006). A pulsão de morte força o indivíduo a adotar a política do silêncio como forma de proteção para evitar o desconforto emocional e o ataque a sua identidade.

O silêncio é um pensar da história solitária do indivíduo que denuncia a falta de simetria entre os interlocutores e possibilita conhecer os processos de significação que estão em jogo. Então, o silêncio é uma forma de "fazer dizer uma coisa, para não deixar de dizer outras", é um recorte do dizer (ORLANDI, 1993, p. 55). O silêncio está intimamente ligado à identidade do indivíduo que exige coerência, unicidade e heterogeneidade disciplinada que é produzida pela relação da linguagem, remetendo à continuidade, à contradição, à diferença e às rupturas. É por meio da identidade que o indivíduo torna-se visível e intercambiável como sujeito.

Nessas condições, a política do silêncio torna-se um indício de sabotagem e resistência praticado pela organização informal, como um grito contra a não alienação do indivíduo, uma vez que na ETI2 existe a aplicação de políticas contraditórias que asseguram a sua hegemonia, nas quais a autonomia está aprisionada e subjugada às regras, cercada por políticas antiéticas, sendo usada como manobra e manipulação do poder como afirmam Alexandre-Bailly (2001, 2011), Chatzis (1999), Everaere (1999a), Terssac (1999), Veltz

(1999) e Zarifian (1999b). Para sustentação da política contraditória, a autonomia é concedida e delegada para determinadas posições hierárquicas e reservada para uma elite de profissionais (MINTZBERG, 2011) que estruturam a 'burocracia produto do serviço' (ZARIFIAN, 2009). Ressalta-se que a resistência dos funcionários da ETI2 é um possível processo de desenvolvimento da capacidade crítica, do que um processo de autoempoderamento, uma vez que a identidade não encontra-se fortalecida (COURPASSON; GOLSORKHI, 2011). Esses dados foram confirmados nos resultados das categorias 'participação em equipe' (resistência e sabotagem contra ações antiéticas), 'poder' (manipulação e abuso) e 'tomada de decisão' ('burocracia produto do serviço').

Em relação à ética, ela pode não ser abolida, mas invertida e subvertida nos valores. Baseada nessa premissa, na ETI2 se identifica a ética consequencialista, especificamente o egoísmo ético que postula que o indivíduo atue em benefício próprio. No egoísmo ético se enumera as seguintes posturas: primeira, "o indivíduo entende que as ações de todos devem convir com seu interesse individual" e segunda, "o indivíduo age apenas segundo seu interesse individual, sem que a ação ou o interesse dos outros seja objeto de sua preocupação ética" (BORGES; DALL'AGNOL; DUTRA, 2002, p. 9). O egoísmo ético advoga em benefício próprio, o que dificulta uma acomodação dos interesses coletivos. Sendo assim, não é de surpreeender que o trabalho em equipe tornou-se uma estratégia dos controles burocráticos, onde as relações de poder que rodeiam a autonomia, despersonalizam o indivíduo, desrespeitam a necessidade do coletivo e rompem com valores de proteção e segurança humana como a sobrevivência por meio do trabalho. Desta forma, a atuação da liderança se dirige para as práticas constrangedoras do movimento de racionalização do trabalho. Esses dados foram resultantes da categoria 'participação em equipe'.

A categoria 'ensino-aprendizagem e orientação' destacou o imaginário enganador como aponta Enriquez (1997) em sua análise das organizações. O imaginário é enganador quando a organização esforça-se em prender os indivíduos nos seus próprios desejos, na sua onipotência ou na sua carência de amor, de modo que a organização assegura protegê-los da fragmentação de sua identidade social. A empresa apresenta-se como uma instituição que nutre os indivíduos material, emocional e socialmente, ocupando os seus espaços psíquicos. É nesse preciso ponto que a ETI2 atua por meio do discurso, adestrando os funcionários nos treinamentos e diversos eventos, e consequentemente despedaçando as suas identidades como indivíduos, de modo que ocorre a identificação com os valores da empresa originando um processo de alienação.

A segunda análise dos dados discursivos refere-se as formas de autonomia e as relações de poder (figura 4) na ETI2, onde se observa um predomínio da primeira forma: a negação da autonomia, onde se constata o autoritarismo e o forte controle tecnológico burocrático conforme os pressupostos de Taylor (1919, 1970), Fayol (1994) e Weber (1978). Simultaneamente, as relações de poder se dirigem para a segunda forma, onde a autonomia é reconhecida para estimular pequenas iniciativas dos indivíduos com controles expressivos sobre a disciplina individual e as equipes (ALEXANDRE-BAILLY, 2001, 2011). É uma gestão organizacional que adota estratégias de poder dúbias e paradoxais que visam mascarar os processos nocivos do controle.

A terceira e última análise dos dados discursivos enfoca as abordagens contemporâneas da liderança e a distribuição do poder (figura 5). As análises das nove categorias não permitiram identificar uma abordagem contemporânea da liderança e da distribuição do poder (figura 5), pois o trabalho em equipe é usado como um disfarce dos controles burocráticos.

Pode-se inferir que a prática da liderança autoritária na ETI2, faz referência a teoria comportamental que dominou do início ao final dos anos 60, especificamente a teoria do campo social de Kurt Lewin (1939). Esta teoria compreeendeu a liderança como um conjunto de comportamentos passíveis de serem aprendidos e não inerentes à personalidade do líder, em que o líder pode atuar em diferentes estilos (autoritário, democrático e *laissez-faire*) ao se submeter aos treinamentos específicos. A teoria do campo social sugere que o indivíduo e o seu ambiente criam um campo psicológico; similarmente o grupo e o seu ambiente formam um campo social, de maneira que o comportamento coletivo é determinado, em algum momento, pela situação que envolve o campo. Portanto, cada estilo comportamental possui o seu campo social que pode ser produtivo ou improdutivo, dependendo da situação **(**LEWIN; LIPPITT; WHITE, 1939). Na ETI2, o campo social do autoritarismo gera nos funcionários uma possível apatia e resignação (campo psicológico).

Ressalta-se que como a ETI2 é uma indicação de estrutura de NFOT, pode-se vislumbrar um processo de delegação do liderado dentro de determinados limites, onde o poder é concedido individualmente ou para duplas, característica da teoria neocarismática proposta na figura 5. Apesar desta observação, não se evidencia esta teoria como base estrutural da ETI2, porque a teoria neocarismática se dirige enfaticamente para o compartilhamento do poder para que os funcionários possam exercer espaços de liderança e de autonomia, além de compactuar com a adoção de elevados valores e princípios éticos que

são os pressupostos da liderança transformacional (BASS, 1985; BURNS, 1978) que pertence ao conjunto das teorias neocarismáticas.

Diante do cenário, as três análise dos dados permitiram afirmar que existem poucas condições de expressão da autonomia na ETI2. A partir deste caso, pode-se concluir que as organizações indicadas como NFOT nem sempre permitem a autonomia, sendo pura burocracia disfarçada de NFOT. Na prática, a autonomia não se realiza porque a liderança utiliza controles extremamente fortes que não possibilitam o empoderamento do funcionário e a vivência da sua autonomia.

A análise e a interpretação dos dois casos, comparados entre si, têm um significado histórico e social que serve de exemplo para diversas outras situações. Desta forma, observou-se que existe um esforço das duas empresas em preservar a sua ideologia e a sua hegemonia, uma vez que a estrutura macroeconômica do mercado requer que as organizações adquiram lucro e zelem pelas suas sobrevivências diante da concorrência e da competitividade, independente das necessidades individuais e coletivas da sociedade.

Em ambas as empresas, a burocracia se apresenta com controles visíveis e invisíveis, fluídos ou mais rigorosos com o apoio da tecnologia. A liderança exibi-se simultaneamente de forma verticalizada e também horizontalizada. Existe a participação dos funcionários em equipes, estas são responsáveis por projetos e estão perpassadas pela ‘burocracia produto do serviço’, uma vez que estruturalmente as duas empresas prestam serviços de TI para vários clientes. Outra convergência entre as empresas é que elas demonstram elementos das NFOT, em maior quantidade (ETI1) e em menor quantidade (ETI2). A ETI1 possui maior potencial de flexibilidade na sua configuração do que a ETI2.

O que se diferencia entre as duas organizações, é que a ETI1 contribui para o empoderamento do funcionário, apesar das tensões, conflitos e contradições existentes nas relações de poder, enquanto que a ETI2 se dirige para a despersonalização do indivíduo por meio da aplicação rígida dos seus controles de gestão da qualidade e do comprometimento ético.

É relevante pontuar que as questões sobre avaliação e reconhecimento, comunicação, construção relacional entre os líderes e os liderados, controle, ensino-aprendizagem e orientação, e poder se destacaram no entendimento dos construtos: liderança, autonomia e NFOT. As questões sobre hierarquia, participação em equipe e tomada de decisão serviram de suporte secundário para a compreeensão dos construtos.

Diante disto, é possível assegurar que a prática da autonomia no trabalho está interligada com a estrutura organizacional envolvendo o controle e a liderança com relação ao

uso do poder, e é influenciada por esses elementos. Para o exercício da autonomia, a estrutura organizacional relaciona-se com a flexibilidade que permite uma fluidez nos controles, e a liderança horizontalizada possibilita o compartilhamento e a distribuição do poder que facilita o empoderamento dos funcionários. Esses elementos configuram as NFOT.

Por fim, pode-se afirmar que a autonomia aliada aos princípios éticos direcionados para o bem coletivo, assegurados pela afetividade e pela confiança na construção das relações, promove o empoderamento dos funcionários, maior satisfação no trabalho, capacidade de análise crítica e criatividade que possibilitam uma mudança organizacional, e em consequência uma mudança social.

5 Considerações finais

Este capítulo aborda as considerações finais, as conclusões da pesquisa, as limitações, as sugestões para futuros estudos e as contribuições da tese.

A pesquisa apresentou como pergunta central: Como se estrutura a autonomia dos funcionários na relação estabelecida com seus líderes em novas formas de organização do trabalho (NFOT), especificamente em duas empresas de TI em Pernambuco?

Além desta pergunta de pesquisa, pretendeu-se também responder as questões norteadoras com seus respectivos objetivos:

1. Como os líderes e os liderados experienciam o desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI? Pretende-se entender a vivência do líder e do liderado no desenvolvimento da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
2. Como os líderes e os liderados conduzem suas relações em processos de desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI? Ela analisa a relação entre o líder e o liderado no desenvolvimento da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
3. Como se processa a dinâmica da relação entre o líder e o liderado em práticas de autonomia no trabalho em empresas de TI? Objetiva identificar as características mais relevantes para o exercício da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
4. Como se apresenta a convergência e/ou divergência entre liderança, estrutura organizacional e autonomia dos liderados empiricamente? Visa estabelecer referenciais teóricos e empíricos sobre a questão da liderança e da autonomia nas NFOT em empresas de TI.
5. Quais fatores contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento da autonomia dos liderados nas NFOT em empresas de TI? Tem a finalidade de contribuir com esses referenciais para o entendimento de processos de autonomia nas empresas, além de auxiliar na reflexão dos profissionais sobre sua situação no trabalho.

Em resposta à pergunta de pesquisa toma-se como base a compreensão de que a autonomia é um espaço de decisão e de intervenção nos processos de organização do trabalho, em que o profissional possa ter a oportunidade de participar na organização e funcionamento da empresa e influenciar as decisões (KOVÁCS, 2006). Por sua vez, as NFOT são entendidas como novos arranjos da burocracia nas organizações, incorporando elementos de

flexibilidade, inovação, hierarquia mais plana, horizontalização da estrutura, competências, trabalho em equipe, autonomia, confiança nas relações, envolvimento e participação dos profissionais (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; KOVÁCS, 2006). E a liderança é uma proposta de linguagem, não sendo propriedade exclusiva dos líderes formais, em que se evidencia um processo de construção de uma relação, por negociações, renegociações, reconstruções, ressignificados (HOSKING, 1988; DACHLER, 1992; HOSKING, 2002, 2006).

Partindo dos resultados da análise dos dados observou-se que a autonomia se estrutura por meio de uma identidade profissional e social do indivíduo, de forma que as suas necessidades legítimas sejam valorizadas, principalmente o prestígio genuíno pelo conhecimento e pela experiência combinados com a recompensa em benefícios salariais e sociais. A flexibilidade de horários, a complexidade das tarefas na resolução dos problemas, a aprendizagem, a responsabilidade, a horizontalização da hierarquia e a redução dos controles burocráticos tecnológicos são elementos das NFOT favoráveis ao exercício da autonomia. As relações de poder entre o líder e o liderado são articuladas por meio de negociações e renegociações baseadas nas necessidades de ambos para garantir a realização das atividades e a convivência. Essas relações não estão isentas de conflitos e tensões, mas são reguladas pela afetividade, solidariedade, confiança, evidências de verdade na linguagem falada e comunicada, e pelo cumprimento das promessas – esses aspectos compõem os princípios éticos nas relações sociais, equilibrando o individual e o coletivo, de forma que as possibilidades de produção de adoecimento físico e psíquico sejam mínimas. Isto foi constatado na ETI1.

As limitações financeiras da ETI1 são reais e impedem um investimento maior em recompensas salariais e sociais para os funcionários, mas ela cumpre satisfatoriamente as responsabilidades salariais e obrigações trabalhistas. Além disto, os elementos das NFOT elencados no parágrafo anterior associados às relações entre os envolvidos geram um sentimento de autoestima, liberdade e empoderamento, ocorrendo de forma natural e não são objetivos perseguidos estrategicamente. Sabe-se que a organização é uma instituição que visa o lucro, mas quando existem princípios éticos visíveis, é possível vivenciar a autonomia. Ressalta-se que a ETI1 era uma empresa de grande porte antes de 2008 e por questões de má administração dos dirigentes antigos existiram vários casos de indenizações trabalhistas decorrentes de uma terceirizada que prestava serviço à empresa. Alguns funcionários contratados pela terceirizada utilizaram o sistema tecnológico para criarem funcionários ‘fantasmas’, quando estavam lotados em um cliente governamental. As contas da ETI1 foram

bloqueadas, ela perdeu vários clientes e precisou provar na justiça que não fazia parte do esquema de fraudes. Passaram-se três anos em situações precárias de operação, até que em 2011 se constatou a idoneidade da empresa pela justiça. Hoje, ela é uma empresa de médio porte, está recuperando-se financeiramente, eliminou as terceirizadas e só trabalha com os seus próprios funcionários lotados nos clientes. Os funcionários atuais confiam muito na idoneidade da empresa e do diretor-presidente.

Em resposta a primeira questão norteadora e ao seu objetivo que visou entender a vivência de autonomia entre o líder e o liderado afirma-se que a maior contribuição da tese é a evidência de que a autonomia está associada à afetividade, à confiança e aos cumprimentos dos princípios éticos, tais como as promessas, as demonstrações de verdades e o respeito entre os indivíduos que são vivenciados naturalmente, onde as negociações e as renegociações são estabelecidas entre ambas as partes envolvidas, com concessões visando o bem estar de todos, conforme a observância na prática da ETI1. A autonomia no trabalho é também uma prática que se estabelece pela postura da alta liderança, incluindo a proteção dos liderados. Em contrapartida, na ETI2 a vivência da autonomia é extremamente restrita e limitada pelos controles impostos pela gestão da qualidade, o que origina um sentimento de falta de liberdade e leva para a despersonalização do indívíduo. A autonomia na ETI2 é vivenciada como simbólica e imaginária por meio dos processos cognitivos, e na prática é aparente e ilusória.

Por um olhar mais crítico, observa-se que existem políticas contraditórias em menor e maior grau nas duas organizações que geram as contradições psicológicas individuais e coletivas. O indivíduo introjeta valores que restringem suas ações de forma que evocam sentimentos de desejos e de impotência que facilitam o isolamento. A relação com os outros tramita entre a competição e o antagonismo que substituem a relação sujeito-processo social por uma relação sujeito-objeto social. Esta substituição ocasiona uma angústia de morte inconsciente, onde a empresa apresenta-se poderosa e ameaçadora para o indivíduo. Os desejos são recalcados e em seu lugar aparece uma padronização de respostas e comportamentos adequados à organização. O funcionário assume os valores e a missão da empresa como os seus próprios valores, e por isso existe uma identificação com a organização, que geralmente acarreta uma violência simbólica como é o caso da ETI2. E desta forma processa-se inconscientemente nos funcionários uma sensação de ameaça e ao mesmo tempo de proteção, realização e satisfação dos desejos e insatisfações, amor e ódio sem eles saberem a causa deste processo.

A segunda questão norteadora foi contemplada com a seguinte resposta que estabeleceu como objetivo a análise da relação entre o líder o liderado: as relações envolvendo a autonomia são conduzidas por um processo de ensino-aprendizagem em que são valorizados a experiência e o conhecimento dos profissionais 'mais experientes' que repassam o seu saber-fazer profissional (*métier*) para os 'mais novos', de modo que se estabelece a identidade social de ambos. O profissional mais novo é responsável pelo seu processo de aprendizagem. Ele absorve as tarefas de alta complexidade na resolução dos problemas e alta responsabilidade que corroboram para um processo de autoempoderamento, estabelecendo a autometa, a auto-observação e a autodeterminação. Esse processo é sofrido para o profissional, mas é regulado pelos seus atos de rebeldia, tais como brincadeiras e descumprimentos dos horários que são aceitos e 'relevados' por todos. Na ETI1, o profissional sente-se valorizado e prestigiado no seu *métier*. A liderança principal é considerada carismática e autoritária, mas flexível. Em relação às outras lideranças observa-se a adoção do estilo democrático. Em geral, todos conduzem suas relações por meio do cumprimento dos prazos, em termos das demandas dos clientes e da criação e operacionalização dos projetos. Na ETI2, o profissional é adestrado por meio de treinamentos e desqualificado na sua identidade social. Existe um 'mix' na atuação das lideranças: algumas adotam o estilo autoritário, outras adotam o estilo democrático e outras são destituídas de autoridade e de poder. Os atos da liderança comprometem os princípios éticos. As relações de poder são conflituosas, ambíguas, incertas e contraditórias.

Criticamente, é bastante significativo constatar que não se pode fugir dos mitos, rituais e simbolismos impregnados no processo da liderança nas duas empresas. Os sinais concretos da onipotência e da excelência organizacional tratam o líder como uma suprapessoa (herói, semideus, imortal) que confirma o círculo vicioso da submissão do outro. Quanto mais o líder é elevado simbólica e materialmente, mais o liderado (seguidor) é rebaixado à categoria de 'input' (insumo), de 'fator de produção'. A deidificação e a onipotência do líder mantêm o estado de dependência do liderado (seguidor). O líder como gestor de significados ou carismático ainda é aquele que planifica, organiza, decide, controla e dar sentido à ação, podendo estar fantasiado de 'bom objeto' ou 'objeto de amor' que se gratifica com o fantasma da onipotência e da imortalidade, dando vida ao mito do herói na atualidade, principalmente em momentos de crise (ETI1), ou de 'mau objeto' ou 'objeto do mal' que pune, demite e gera sofrimento (ETI2).

A liderança atua diretamente sobre as necessidades materiais e afetivas dos liderados (seguidores) nas relações sociais de poder que sedimentam os processos de dominação. O

exercício do poder ativa ou reativa os fantasmas mais primitivos ou arcaicos do imaginário na dimensão cognitiva, mas sobretudo na dimensão afetiva. Imaginariamente o poder evoca no líder o desejo de ser amado, admirado, valorizado, digno, excepcional e heroificado e isto permanece até hoje nas organizações. Pode-se afirmar que a dominação carismática na ETI1 é uma ação simbólica genuína (qualidade excepcional de uma personalidade) e um processo rotinizado, objetivado e transformado em significados. Enquanto que a dominação pelo autoritarismo é um processo cruel e alienante que ataca psiquicamente o indivíduo em sua essência identitária (ETI2).

As ideias relacionadas à liderança proliferaram desde os gregos e romanos até hoje, novas visões foram apresentadas, nova mudança cultural foi anunciada, novos enunciados da missão organizacional foram explicados, novos valores foram implantados, mas isso não garantiu uma mudança simbólica e efetiva nos processos de dominação coletiva. Continua-se uma profunda e tenaz deidificação e heroificação dos líderes com nova roupagem adequada ao século XXI, como criador do sagrado na organização por meio dos mitos, símbolos, crenças, valores, culturas, credos, entre outros. O líder é um produtor de sentidos e de significados, e seus valores transformam o comportamento dos seguidores, principalmente se ele tiver a visão e a capacidade de servir ao outro. Esse possível 'novo' líder pode estar em favor dos objetivos dos dominados e do seu empoderamento (processo de autonomia), como também em favor do controle hegemônico (despersonalização do indivíduo), estabelecendo mais uma nova forma de perpetuar a dominação devido à falta de transparência das relações de poder nas organizações.

Em resposta à terceira questão norteadora que visou a identificação das características relevantes para o exercício da liderança e da autonomia, constatou-se que na dinâmica das relações interpessoais na ETI1 existe uma forte ênfase na amizade, na afeição e na espontaneidade que originam um processo de empatia, de ajuda mútua na resolução dos problemas e também um processo de empoderamento. Os funcionários são responsáveis por projetos e participam do projeto do outro, contribuindo com sugestões e opiniões. Eles podem usar os horários da forma como desejam, conforme as negociações estabelecidas com os colegas e os líderes. Na ETI2, as relações são construídas pelo lado profissional. O relacionamento extra-profissional não é frequente. Os funcionários trabalham em equipes, mas adotam a política do silêncio como uma forma de proteção e utilizam as brincadeiras também como um indício de sabotagem contra o poder devido ao estilo autoritário de comprometimento ético que impacta no cumprimento das promessas, gerando a desconfiança.

Os funcionários devem cumprir o seu horário de expediente, podem fazer negociações, mas elas são restritas.

Tomando um diálogo crítico, a liderança atual é reflexo de um estilo eclético, pulverizado, um universo dialético e cheio de contradições, caracterizado pelas mudanças sociais que envolvem a organização, os líderes e os liderados. A liderança deixa de ser um patrimônio de poder de alguns poucos líderes e torna-se dispersa na coletividade, isto é, o poder do líder é compartilhado na equipe em um processo de descentralização da tomada de decisão. A autoridade e a responsabilidade existem, porém são rotativas, dependente da tarefa e não de um líder formal. O líder atual cria simbolicamente redes de relacionamento, exercita e promove a influência social para que os liderados tomem iniciativas e sejam autônomos no cumprimento das tarefas de cada projeto. Desta forma, a conexão entre liderança e poder é permeada por uma gestão de 'novos' valores flexíveis e também ambíguos que garantem a nova modelagem organizacional, e em consequência a ideologia e a hegemonia.

Teoricamente, levanta-se que a liderança dispersa (direcionada para as equipes) enfatiza a difusão do poder e adota uma perspectiva fragmentada em que o foco não mais se materializa devido à invisibilidade dos controles tecnológicos. A análise da fragmentação possibilita refletir se os símbolos, os sentidos e os significados da liderança horizontalmente flexível serão inequivocamente entendidos ou poderão ser percebidos como manobra política da organização, como uma forma de garantir maior dedicação e esforço do funcionário, sob o disfarce de que está oferecendo maior empoderamento e autonomia, quando de fato é mais uma artimanha de dominação.

No que concerne à quarta questão norteadora sobre as convergências e as divergências entre liderança, estrutura organizacional e autonomia dos liderados. Existe convergência entre os três aspectos. Eles podem estar sustentados pelos princípios éticos como se observou na ETI1 ou por práticas antiéticas como na ETI2. Dependendo da estrutura pode existir favorecimento ou não favorecimento ao exercício da autonomia. Ressalta-se que a autonomia se estabelece quando os princípios éticos são fortes, porque essencialmente ela se contrapõe à antiética.

A ETI1 apresenta uma configuração das NFOs em vários aspectos, tais como flexibilidade, tecnologia, instabilidade e complexidade. Os objetivos e valores organizacionais são dirigidos para a satisfação do cliente e à inovação. A hierarquia é horizontalizada, as decisões estratégicas são centralizadas, mas com a descentralização das decisões de gestão, envolvendo as equipes. O poder se localiza nas lideranças e também nos funcionários, de forma que existe uma pulverização, uma dispersão e uma indefinição quanto a quem pertence

o poder, apesar da definição da estrutura hierárquica. Na ETI1, as NFOT são concentradas nas atividades multidimensionais, polivalência, competências (conhecimento e experiência), alta complexidade das tarefas na resolução de problemas e alta demanda de responsabilidades dos funcionários.

O modelo de organização do trabalho praticado na ETI1 é o discricionário de aprendizagem (*discretionary learning model)* concentrado na aprendizagem que concilia melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores com o desempenho econômico da organização e combina altos níveis de aprendizagem, resolução de problemas e complexidade das tarefas. Esse modelo permite o empoderamento e o exercício da autonomia. Observa-se também que na ETI1 coexistem práticas antigas de gestão, marcadas pela presença do sagrado e do carisma, com as práticas das NFOT, evidenciando um processo evolucionário da burocracia.

A ETI2 demonstra algumas configurações que são das NFOs em relação as NFOT, tais como a gestão da qualidade, a complexidade das tarefas na resolução dos problemas e o trabalho em equipe. Porém, estruturalmente a ETI2 apresenta práticas do movimento de racionalização do trabalho disfarçadas como NFOT, então, a sua configuração como NFOT é aparente, porque apresenta um rígido e sofisticado controle que impacta na saúde psíquica do indivíduo, levando-o para a sua despersonalização identitária. As práticas discursivas (formação dos discursos) e as práticas sociais (ação) são nocivas aos funcionários.

A análise da ETI2 aponta na sua prática da organização do trabalho para o modelo *lean production* (reengenharia) que apresenta os indicadores de alta *performance* (complexidade das tarefas, resolução de problemas e trabalho em equipe) combinados com um alto percentual dos indicadores e controles de gestão da qualidade. Porém, a atuação das lideranças apresenta-se conforme o modelo de racionalização do trabalho, envolvendo situações constrangedoras (antiéticas). Pode-se afirmar que existe um ‘mix’ do modelo *lean production* (reengenharia) com a racionalização do trabalho. A ETI2 apresenta característica de transição do modelo taylorismo para o modelo *lean production.* A autonomia está subjugada fortemente às regras impostas pelo controle de qualidade, permitindo afirmar que na ETI2, a burocracia está disfarçada das NFOT.

Em relação a quinta e última questão norteadora, na ETI1 o que facilita a autonomia é a presença da maioria dos indicadores de alta *performance* das NFOT (autonomia no trabalho, aprendizagem de novas coisas, resolução de problemas, complexidade das tarefas, autoavaliação da qualidade do trabalho e trabalho em equipe), a relação de confiança, o processo de ensino-aprendizagem por meio da experiência e da competência profissional, a

afetividade, o respeito e os princípios éticos. O que dificulta é a falta de equivalência das recompensas salariais e dos benefícios sociais (altos ganhos, tais como as promoções) com a prática da autonomia. Na ETI2, o que facilita a autonomia é a presença de alguns indicadores de alta *performance* das NFOT, tais como resolução de problemas, complexidade das tarefas, normas de qualidade e trabalho em equipe. O que dificulta a autonomia são os controles burocráticos carregados de políticas contraditórias e posturas antiéticas da gestão. As contribuições dos referenciais teóricos e empíricos para o entendimento dos processos de autonomia estão abordadas a seguir nas conclusões da pesquisa que contemplam as NFOT, a liderança, o poder e o controle.

5.1 Conclusões da pesquisa

Nas NFOT, a relação líder e liderado é uma relação delicada e também diplomática estabelecida por meio de negociações, renegociações e reconstruções conforme as necessidades dos membros da relação. Algumas lideranças adotam um estilo autoritário caracterizado pelo abuso de poder e pelos comprometimentos éticos. Reconhece-se que existe um grau de autonomia no trabalho de acordo com a posição e a especialização do indivíduo – quanto maior a qualificação, maior a autonomia. E que a autonomia pode ser utilizada como uma manobra e uma manipulação do poder que marca a marginalização, a exclusão e a despersonalização do indivíduo que asseguram a sua alienação.

Simultaneamente, a liderança vivencia o paradoxo do controle e o paradoxo da autonomia que sustentam três tipos de controle: primeiro, o controle advindo das situações externas, de mercado, pela situação econômica financeira das empresas e os limites macrossociais da estrutura econômica. Segundo, o controle na realização do trabalho por meio das normas e regras impostas na organização do trabalho. Terceiro, o autocontrole para cumprir as demandas dos clientes referentes ao prazo, evidenciando um processo de autogerenciamento. Os três controles garantem a ‘burocracia produto do serviço’ e mantêm a ideologia e a hegemonia das estruturas sociais econômicas.

A autonomia no trabalho possui um caráter paradoxal. É um símbolo de poder e também um símbolo de resistência. Como empoderamento é uma fonte de satisfação no trabalho, uma valorização profissional por meio da experiência e do conhecimento, e também um símbolo de sucesso. Ela ocorre por meio da transmissão de conhecimento e da aprendizagem, pelo aumento da responsabilidade que imprime um sentimento de ser

responsável por merecer a confiança, transitando entre a responsabilidade individual e a responsabilidade interrrelacional. O individualismo se contrapõe ao trabalho em equipe, de forma que são necessárias as regulações entre a heteronomia e a autonomia. Não existe uma autonomia absoluta, haverá sempre o confronto com a dependência e a independência, com o individual e o coletivo.

A autonomia é percebida como uma conquista pessoal. Ela não é outorgada ao acaso, existe um empenho do próprio indivíduo, uma vontade, uma escolha estratégica e uma tomada de decisão que leva à ação. O indivíduo é autônomo por natureza, mesmo diante das estruturas rigidamente controladas. Para a sobrevivência física e psíquica, o indivíduo sempre adotará ações estratégicas que evidenciam indícios de resistência, optando por utilizar a política do silêncio como resistência passiva ou atos explícitos de rebeldia como resistência ativa. Essas estratégias são uma forma de garantir a não alienação.

A autonomia é uma construção do pensar e do sentir (autoempoderamento), do fazer autônomo (empoderamento) e do ser autônomo (identidade social). Os interesses comuns são estabelecidos pelo afeto e pelo desejo dos indivíduos de estarem juntos eticamente. Quanto maior o afeto e o bom relacionamento entre as pessoas na execução das tarefas, maior a vivência da autonomia no trabalho, visando à emancipação caracterizada pelo bem coletivo e pelo sentimento de união. Essencialmente, a autonomia confrontará o indivíduo com as ações éticas e as ações antiéticas nas dimensões microssociais e macrossociais.

Finaliza-se a conclusão da pesquisa pela afirmação de que a união entre as NFOT, a liderança e a autonomia está perpassada por uma ética que emerge para o bem coletivo na sua dimensão política-social. Essa união pode ser uma fonte de criação, reorganização e de transformação, constituindo uma mudança social.

5.2 Limitações da pesquisa

Os fenômenos das NFOT, liderança e autonomia são híbridos, ambíguos e paradoxais. Eles causam inquietação para definir com precisão os seus conceitos e trazem reflexões críticas que identificam limitações nos estudos, tais como o contexto histórico, a cultura e o ambiente organizacional e as características de personalidade dos atores envolvidos.

Especificamente, a abordagem da liderança como processo de construção social apresenta um conceito subjetivo, difícil de identificar na prática organizacional. Fazem-se

necessárias outras estratégias de pesquisa para compreender a personalidade e as competências em relação à liderança como processo de construção social.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a categorização das análises da liderança e da autonomia pode sofrer mudanças de situação para situação, conforme a vivência de cada participante. A análise crítica do discurso dos participantes também pode gerar distorções advindas do momento da pesquisa, como a situação da empresa, as mudanças de gestão, as demissões de colegas de trabalho, as crises, as expectativas, entre outras vivências.

O estudo qualitativo possibilita fazer comparações de casos, mas não se detém em generalizações, uma vez que as empresas selecionadas foram privadas e do segmento de TI que envolve serviços, não participaram da pesquisa empresas públicas que apresentam questões políticas e diplomáticas que precisam ser consideradas e nem empresas privadas do segmento industrial caracterizado pela produção.

O estudo analisou a liderança formal, não foi pesquisada a liderança informal devido a outras características, peculiaridades, categorias e codificações analíticas, teóricas e metodológicas.

Por fim, a manutenção da neutralidade científica da pesquisadora foi essencial em todo processo de investigação, mas deve-se observar sempre que existem decisões desde a escolha das empresas que envolveram considerações, reflexões e julgamentos que são intrínsecos à construção teórica argumentativa e empírica da investigação do fenômeno, que se confrontam com opiniões, ideias e vivências pessoais e profissionais. A experiência científica na abordagem qualitativa torna-se um fator relevante para tentar neutralizar possíveis distorções nas análises e interpretações - como a pesquisadora apresenta pouca experiência nessa abordagem, este pode ser um aspecto de limitação da pesquisa.

5.3 Sugestões para estudos futuros

O tema da pesquisa: NFOT, liderança e autonomia apresenta uma dinâmica teórica eclética e diversificada que necessita ser explorada. A pesquisadora sugere futuros estudos que podem ser direcionados para líderes informais, liderança e o compartilhamento do poder, como os atores envolvidos (líderes e liderados) percebem as exigências de competências, qualificações e autonomia no trabalho, a saúde física e psíquica em processos de distribuição do poder, resistências, a relação da autonomia com a personalidade, autonomia e a percepção

sobre a ética, entre outros. A análise da autonomia implica em quatro aspectos que precisam ainda ser explorados, por exemplo, a percepção, o sentimento, o comportamento e a ação.

Sugere-se a replicação desta pesquisa em empresas do segmento industrial e público, utilizando também os métodos quantitativos, entre outros.

5.4 Contribuições da pesquisa – reflexão final

As contribuições teóricas e empíricas foram tratadas pela matriz analítica dos dados e pelas conclusões da tese. Contudo, explana-se que esta tese traz reflexões relevantes sobre os princípios éticos, as formas de gestão, a saúde e a doença, a construção da identidade profissional e social, ideologias e hegemonias. Em toda a análise revelam-se as práticas de gestão consideradas positivas e as práticas que infringem a condição de ser sujeito. A autonomia pertence à vida e está isenta das estratégias organizacionais. Estas só vingam enquanto a identidade social do indivíduo estiver aparentemente adormecida. A autonomia faz parte de um empoderamento interior que pode ser acessado a qualquer momento por meio das novas qualificações, novas experiências e novas vivências no trabalho, pois tudo é mutável e o humano jamais estará submetido totalmente às conjunturas sociais.

Esta tese apresenta vários benefícios em diversas esferas. Primeiro, para o governo do Estado de Pernambuco no que diz respeito à criação de políticas trabalhistas que aumentem os indicadores de autonomia no trabalho que visem à saúde do trabalhador e as melhorias nas condições de trabalho. Segundo, para as empresas de um modo geral e especificamente as de TI, para a identificação de situações de gestão que comprometam os princípios éticos e a identidade profissional e social do trabalhador, e para a promoção de práticas de flexibilidade conforme as necessidades dos trabalhadores por meio de negociações e regulações. Terceiro, para os líderes na revisão de seus estilos, suas práticas de gestão, seus comportamentos e suas decisões, propondo novos modelos que tragam a satisfação genuína no trabalho. Quarto, para os liderados (profissionais), refletindo sobre o seu trabalho e a empresa a qual pertence, para que ela não ataque a sua identidade social e consequentemente a sua saúde física e psíquica. E por último, para a comunidade científica, a tese é uma fonte rica teórica e empírica de dados para as pesquisas sobre poder, hierarquia, controle, saúde no trabalho, liderança, NFOs, NFOT, autonomia, ideologia e hegemonia. Da mesma forma, para a compreensão teórica e metodológica da análise crítica do discurso com a abordagem de Fairclough (2008) nos estudos organizacionais.

Esta abordagem com o seu modelo tridimensional composto pela análise do texto, prática discursiva e prática social possibilitou entender formas sutis de burocracia, de dominação, de relações de poder que sustentam a ideologia e a hegemonia dos grupos dominantes. O exame minucioso dos enunciados permitiu identificar aspectos de formas, de sentidos e de significados que poderiam passar desapercebidos ou serem negligenciados por outras abordagens metodológicas. Portanto, a abordagem de Fairclough (2008) é uma notável escolha metodológica nos estudos organizacionais para se avaliar o investimento ideológico e hegemônico e possíveis oportunidades de mudança social.

Conclui-se a tese, dialogando que a vivência com cada entrevistado trouxe para a pesquisadora a reflexão sobre a sua própria autonomia no fazer científico, a segurança em discutir sobre um tema abrangente, encantador e complexo. Unir as NFOT com liderança e autonomia foi um desafio que gerou angústias, ansiedades, indefinições e quebra de paradigmas pela proposta metodológica da análise crítica do discurso que promoveu uma ruptura do modo de pensar.

Em síntese, a busca pela verdade no fazer científico exige uma abertura cognitiva, afetiva e social, uma flexibilidade e uma aceitação de que o absolutismo não existe, afinal de que adiantaria para a ciência uma construção absoluta da verdade, já que o pensamento científico se alimenta de buscas incessantes do conhecimento e do saber.

Referências

ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. Tradução de Alfredo Bosi. 5. ed. revista e ampliada. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ABARESHI, A.; MARTIN, B.; MOLLA, A. ICTS – new organizational form linkage in the australian context: theoretical model and research instrument, JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 8, n. 3, Sept./Dec., p. 515-538, 2011.

ACEROS, J. C. Social construction and relationalism: a conversation with Kenneth Gergen. **Universitas Psychologica**, v. 11, n. 3, p. 1001-1011, Julio/Sept. 2012.

ADLER, P. Time and motions regained. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 1, p. 97-108, January/feb. 1993.

ALEXANDRE-BAILLY, F. **L'autonomie des individus dans l'entreprise**: essai de conceptualisation et regard sur les pratiques. 379f. Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion - HEC, 2001.

_____. De l'autonomie proscrite à l'autonomie prescrite. **Actes du Congrès de l'ASAC**, Juin., Winnipeg, Manitoba, 2002.

_____. **L'autonomie des individus dans l'entreprise**: regards croisés entre gestion et philosophie. Editions universitaires européennes, Sarrebruck, 2011.

ALLOUCHE, J.; HUAULT, I. Contrôle, coordination et régulation: les nouvelles formes organisationnelles. **Finance Contrôle Stratégie**, v. 1, n. 2, p. 5-31, 1998.

ALMEIDA, R. da S.; et al. A influência da padronização e do controle sobre o funcionário do setor de serviços. **Anais do XXXVII Encontro da ANPAD**, 07 a 11 set. p. 01-16, Rio de janeiro: EnAnpad, 2013.

ALVESSON, M. Leadership as social integrative action - a study of a computer consultancy company. **Organization Studies**, v. 13, n. 2, p. 185-209, 1992.

_____. Leadership studies: from procedure and abstraction to reflexivity and situation. **Leadership Quarterly**, v. 7, n. 4, p. 455-485, 1996.

ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 2001a.

_____. Relevância e aplicabilidade da pesquisa em educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 113, p. 39-50, Jul. 2001b.

AMBLARD, H.; et al. **Les nouvelles approches sociologiques des organisations**. 3. éd. augmentée d'un chapitre inédit. Paris: Éditions du Seuil, 2005.

ANDERSEN, S. M.; CHEN, S. The relational self: An interpersonal social-cognitive theory. **Psychological Review**, v. 109, n. 4, p. 619-645, 2002.

ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a Administração e a Psicologia. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 2, p. 200-216, Mar./Abr. 2012.

ANUÁRIO BRASSCOM 2013-2014. **Brasil TI-BPO Book**, edição, 2013-2014. Disponível em: <http://www.brasscom.org.br>. Acesso em: 07 abr. 2014.

ARGYRIS, C. **Personality and organization**: the conflict between system and the individual. New York: Harper, 1957.

ARISTÓTELES. **A política**. Tradução de Nestor Silveira Chaves. São Paulo: Athena, [19-?].

_____. **Ética a Nicômaco**. Tradução de Edson Bini. 2. ed. São Paulo: Edipro, 2007.

ARUNDEL, A.; et al. The organization of work and innovative performance: a comparison of the EU-15. **Blue Sky II Indicators Conference**, 25 September 2007, Ottowa, Canada, p. 1-36, 2007.

AUSTIN, J. L. **Quando dizer e fazer**: palavras e ação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1990.

AZEVEDO, P. P.; FERNANDES, L. C. A dupla função do provérbio: reiteração do mesmo e a imposição da subjetividade em gêneros discursivos do cotidiano. In: CELLI – Colóquio de Estudos Linguísticos e Literários. 3, 2007. **Anais**... Maringá, p. 1965-1973, 2009.

BACHRACH, P.; BARATZ, M. S. Two faces of power. **The Americun Political Science Review**, v. 56, n. 4, p. 947-952, Dec. 1962.

BALKUNDI, P.; KILDUFF, M. The ties that lead: a social network approach to leadership, **The Leadership Quarterly**, v. 17, n.6, p. 419-439, 2006.

BAKHTIN, M. M. **Estética da criação verbal**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

_____. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 12. ed. São Paulo: HUCITEC, 2006.

BANDURA, A. Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. **Psychological Review**, v. 84, n. 2, p. 191-215, 1977.

_____. **Social foundations of thought and action**: a social cognitive theory. Englewood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc., 1986.

_____. Social cognitive theory. In: VASTA, R. (Ed.), **Annals of child development**, v. 6. Six theories of child development (p. 1-60). Greenwich, CT: JAI Press, 1989.

_____. Social cognitive theory: an agentic perspective. **Annu. Rev. Psychol**, v. 52, p. 1-26, 2001.

BAQUERO, R. V. A. Empoderamento: instrumento de emancipação social? – uma discussão conceitual. **Revista Debates**, Porto Alegre, v. 6, n. 1, p.173-187, Jan./Abr. 2012.

BARAL, R.; BHARGAVA, S. Work-family enrichment as a mediator between organizational interventions for work-life balance and job outcomes. **Journal of Managerial Psychology**, Bradford, v. 25, n. 3, p. 274-300, 2010.

BARCELLOS, R. M. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Novas formas organizacionais: situando o enfoque dominante e descortinando ausências por ele produzidas. Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da ANPAD - ENEO. **Anais**. Curitiba, p. 2012.

_____. Novas formas organizacionais: do dominante às ausências. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração – RPCA**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 1-16, Jan./Mar. 2013.

BARGE, J. K. Systemic constructionist leadership and working from within the present moment. In: UHL-BIEN, M; OSPINA, S. **Advancing relational leadership research**: a dialogue among perspectives. Leadership Horizons. Charlotte NC: Information Age Publishing Inc., p. 107-142, Apr. 2012.

BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Bringing work back. **Organization Science**, v. 12, n. 1, p. 76-95, Jan./Feb. 2001.

BASS, B. M. Leadership: good, better, best. **Organizational Dynamics**, v. 13, n. 3, p. 26-40, 1985.

BAUER, T. High performance workplace practices and job satisfaction: evidence from Europe. **IZA Discussion Paper**, n. 1265, p. 01-33, IZA, Bonn Germany, 2004.

BAUMAN, Z. A sociedade líquida. (Entrevista concedida a Maria Lúcia Garcia Palhares-Burke). **Folha de S. Paulo, Mais!** São Paulo, 19, p. 5-9, Out. 2003.

BAXTER; P.; JACK, S. Qualitative case study methodology: study design and implementation for novice researchers. **The Qualitative Report**, v. 13, n. 4, p. 544-559, Dec. 2008.

BAWDEN, R. J. Learning from the future: systems thinking and acting from the new millenium Fred Emery Oration. **5th Australian and New Zealand Systems Conference** Wellington, New Zealand, p. 3-14, Jul. 1999.

BEAUCOURT, C. La dimension symbolique des configurations organisationnelles. **Revue Française de Gestion**, n. 107, p.121-131, Janvier/Fév. 1996.

BECHARA, E. **Moderna gramática portuguesa**. 37. ed. atualizada pelo novo Acordo Ortográfico. Rio de janeiro: Editora Nova Fronteira, 2009.

BEDEIAN, A. G.; HUNT, J. G. Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers. **The Leadership Quarterly**, v. 17 n. 2 p. 190-205, 2006.

BEHSON, S. J.; EDDY, E. R.; LORENZET, S. J. The importance of the critical psychological states in the job characteristics model: a meta-analytic and structural equations modeling examination. **Current Research in Social Psychology**, v. 5, n. 9, p. 170-189, 2000.

BELLIGNI, S. Hegemonia. In: BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. (Org.). **Dicionário de política**. Tradução de Carmem C. Varriale... [et al.]. -. 13. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília - UNB. v. 1, 2010. p. 579-581.

BENTHAM, J. **Uma introdução aos princípios da moral e da legislação**. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.

BENNETT, N.; et al. Distributed Leadership: a review of literature. **National College for School Leadership**, p. 1-57, 2003.

BENNIS, W. **A formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERCKLEY, J.; NOHRIA, N. The virtual organization: bureaucracy, technology and the implosion of control. **Working Paper**, Harvard Business School, 1992.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 32. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

BERTALANFFY, L. V. The theory of open systems in physics an biology. **Science**, New Series, v. 111, n. 2872, p. 23-29, 1950.

BJERG, H.; STAUNAES, D. Self-management through shame – uniting governmentality studies and the 'affective turn'. **Ephemera**, theory & politics in organization, v. 11, n. 2, p. 138-156, 2011.

BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **O grid gerencial III**: uma nova visão do clássico que aumentou a produtividade e os lucros de millhares de empresas em todo o mundo. 4. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1997.

BOCK; A. M. B.; FURTADO, O.; TEIXEIRA, M. L. T. **Psicologias**: uma introdução ao estudo da Psicologia. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BOLTANSKI, L. CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BORGES, M. L.; DALL'AGNOL, D.; DUTRA, D. V. **Ética**. Rio de janeiro: DP&A editora, 2002.

BOURGUIGNON, A. Il faut bien que quelque chose change pour que l'essentiel demeure: la dimension idéologique du "nouveau" contrôle de gestion. **Comptabilité, Contrôle, Audit**, numéro spécial, Tome 9, p. 27-53, Mai 2003.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager**: a model for effective performance. New York: John Wiley & Sons, 1982.

BOWERS, D. G.; SEASHORE, S. E. Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. **Administrative Science Quarterly**, v. 11, n. 2, p. 238-263, 1966.

BRADBURY, H.; LICHTENSTEIN, B. Relationality in organizational research: exploring the space between. **Organization Science**, v. 11 n. 5, p. 551–564, 2000.

BRADY, G. F.; JUDD, B. B.; JAVIAN, S. The dimensionality of work autonomy revisited. **Human Relations**, v. 43, n. 12, p. 1219-1228, Dec. 1990.

BRAIT, B. **Ironia em perspectiva polifônica**. Campinas: UNICAMP, 1996.

BREAUGH, J. The measurement of work autonomy. **Human Relations**, v. 38, n. 6, p. 551-570, 1985.

_____.The work autonomy scales: additional validity evidence. **Human Relations**, v. 42, n. 11, p. 1033-1056, 1989.

_____. Further investigation of the work autonomy scales: two studies. **Journal of Business and Psychology**, v. 13, n. 3, p. 357-373, 1999.

BREAUGH, J. A.; BECKER, A. S. Further examination of the work autonomy scales: three studies. **Human Relations**, v. 40, p. 381-400, 1987.

BRÉCHET, J-P. Le regard de la théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. **Revue Française de Gestion**, v. 34, n. 184, p. 13-25, 2008.

BREWER, M. B.; GARDNER, W. Who is this "we"? Levels of collective identity and self representations. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 71, n. 1, p. 83-93, 1996.

BRIEF, A. P.; ALDAG, R. J. The job characteristics inventory: an examination. **The Academy of Management Journal**, v. 21, n. 4, p. 659-670, Dec. 1978.

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; FISCHER, T.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 3 v. São Paulo: Atlas, 2004a. p. 258-281.

_____. Qualitative research on leadership: a critical but appreciative review. **The Leadership Quarterly**, v. 15, p. 729-769, 2004b.

BROCK, D. M. Autonomy of individuals and organizations: towards a strategy research agenda. **International Journal of Business and Economics**, v. 2, n. 1, p. 57-73, 2003.

BROWER, H. H.; SCHOORMAN, F. D.; TAN, H. H. A model of relational leadership: the integration of trust and leader–member Exchange. **Leadership Quarterly**, v. 11 n. 2, p. 227-250, 2000.

BROWN, M. E.; HOSKING, D. M. Distributed leadership and skilled performance as successful organization in social movements. **Human Relations**, v. 39, n. 1, p. 65-79, 1986.

BROWN, P. A. A review of the literature on case study research. **Canadian Journal for New Scholars in Education**, v. 1, n. 1, p. 1-13, Jul. 2008.

BURLAUD, A. Controle de gestion: le développement de l'intelligence organisationnelle. **Halshs-00405121**, version 1-18, p. 1-26, Jul. 2009.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

BURR, V. **Social Constructionism**. 2. ed. London and New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2008.

CAITANO, D. O.; SERVA, M. Racionalidade substantiva nas organizações: consolidação de um modelo metodológico de pesquisa teórico-empírica. **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**, 22 a 26 set. p. 01-16, Rio de janeiro: EnAnpad, 2012.

CAYGILL, H. **Dicionário Kant**. Tradução de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

CAPPELLI, P.; ROGOVSKI, N. Employee involvement and organizational citizenship: implications for labor law and lean production. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 51, n. 4, p. 633-653, 1998.

CARLYLE, T. 1795-1881. **Os heróis e o culto dos heróis**. Tradução de Antonio Ruas. São Paulo: Melhoramentos, 1841.

CARVALHO, A. B. **Educação e liberdade em Max Weber**. Coleção fronteiras da educação. Ijuí: Ed. Unijuí, 2004.

CARVALHO, S. R. The multiple meanings of empowerment in the health promotion proposal. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1088-1095, Jul./Aug. 2004.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. Tradução de Guy Reynaud. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. revisada e ampliada Porto Alegre: Vozes, 2002. p. 135-140.

CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Org.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2006.

CERDEIRA, M. C.; KOVÁCS, I. Job quality in Europe: the north-south divide. **Enterprise and Work Innovation Studies**, 4, IET, p. 21-47, 2008.

CHARAUDEAU, P.; MAINGUENEAU, D. **Dicionário de análise do discurso**. 3. ed. São Paulo: Contexto, 2012.

CHATZIS, K. De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction. In: CHATZIS, K., MOUNIER, C., VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. (dir.) **L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?** Paris: L'Harmattan, 1999. p. 27-37.

CHAUÍ, M. **Convite à filosofia**. 14. ed. São Paulo: Ática, 2012.

CHÊNEVERT, D.; DUBÉ, M. Les nouvelles formes d'organisation du travail - le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. **Relations Industrielles / Industrial Relations**, v. 63, n. 1, 2008.

CHIA, R. Organization theory as a postmodern science. In: TSOUKAS, H., KNUDSEN, C. (eds.). **The oxford handbook of organization theory, meta-theorical perspectives**. Oxford, UK: Oxford University Press, 2003. p. 113-140.

CHIAPELLO, E. Les typologies des modes de contrôle et leurs facteurs de contingence : un essai d'organisation de la littérature. **Comptabilité-Contrôle-Audit**. Tome 2, v. 2, Sept. 1996.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.

_____.Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations na environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76, 1997.

CHOUDHURY, A.; GIRI, D. V. Employee empowerment: the Rourkela Steel Plant experience. **The Indian Journal of Industrial Relations**, v. 48, n. 4, p. 634-650, Apr. 2013.

CHOULIARAKI, L.; FAIRCLOUGH, N. **Discourse in late modernity**: rethinking critical discourse analysis. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2005.

CLAYDON, T.; DOYLE, M. Trusting me, trusting you? The ethics of employee empowerment. **Personnel Review**, v. 25, n. 6, p.13-25, 1996.

CLEGG, S. **Organizações modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.

CLEGG, S.; HARRIS, M.; HÖPFL, H. Managing modernity: beyond bureaucracy? Reviewed by André Spicer, Oxford: Oxford University Press. **M@n@gement**, v. 14, n. 4, p. 252-262, 2011.

CLOUD SERVER PRO. Disponível em: <http://www.locaweb.com.br/produtos/cloud-server/planos-pro.html?utm_source=abril&utm_medium=cpm&utm_content=bg&utm_campaign=bg_exame>. Acesso em: 22 abr. 2014.

COELHO, F.; AUGUSTO, M. Organizational factors associated with job characteristics: evidence from frontline service employees. **Journal of Strategic Marketing**, London, v. 16, n. 2, p. 157-172, May 2008.

COHEN, S. G.; LEDFORD, G. E.; SPREITZER, G. M. A predictive model of self-managing work team effectiveness. **Human Relations**, v. 49, p. 643-676, 1996.

COHENDET, P.; LLERENA, P. Flexibilité et modes d'organisation. **Revue Française de Gestion**, n.123, Mars/Avril/Mai 1999.

COHN, G. Dilthey e a hermenêutica. In: **Crítica e resignação**: fundamentos da Sociologia de Max Weber. São Paulo: T.A. Queiroz, 1979. p. 15-34.

COLLINS, D. Born to fail? Empowerment, ambiguity and set overlap. **Personnel Review**, v. 28, n. 3, p. 208-221, 1999.

COMISSÃO EUROPEIA. **Livro Verde**: parceria para uma nova organização do trabalho, Luxemburgo, CCE, Serviço de Publicações Oficiais das Comunidades Europeias, 1997.

CONCEIÇÃO NETO, V. L. **Quem são os líderes de Pernambuco**: modelos teóricos e práticas locais. 249f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Pernambuco, 2008.

CONDEPE/FIDEM. Disponível em:< http://www.condepefidem.pe.gov.br>. Acesso em: 07 abr. 2014.

CONGER, J.; KANUNGO, R. The empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v. 13, n. 3, p. 471-482, 1988.

COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. **Organization Studies**, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.

CORBIN, J.; STRAUSS, A. **Basics of qualitative research**: techniques and procedures for developing grounded theory. 3. ed.Thousand Oaks, CA: Sage, 2008.

CORDERY, J.L.; et al. The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: a longitudinal field study. **Journal of Organizational Behavior**, 31, p. 240-258, 2010.

COSTA, L. M. A graça conservadora. **Ponto crítico - Unespciência**, p. 50, Out. 2013.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination - power in soft bureaucracies. **Organization Studies.** v. 21, n. 1 p. 141-161, Jan. 2000a.

_____. **L'action contrainte. Organisations libérales et domination**. Paris: Presses Universitaires de France, 2000b.

_____. L'action contrainte. Organisations libérales et domination. Review by: Yan Dalla Pria, Stéphanie Mignot-Gérard, Valérie Reicher-Brouard. **Revue française de sociologie**, v. 43, n. 1, p. 164-167, Jan./Mar. 2002.

COURPASSON, D.; GOLSORKHI, D. Power and resistance: variations on what's going on politically in and around organizations? **M@n@gement**, v. 14, n. 1, p. 1-46, 2011.

COURPASSON, D.; THOENIG, J-C. **Quand les cadres se rebellent**. Vuibert, 2008.

COURTINE, J-J. **Análise do discurso político**: o discurso político comunista endereçado aos cristãos. São Carlos, SP: EdUFSCar, 2009.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CROZIER, M. **Le phénomène bureaucratique**: essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. Paris: Ed. du Seuil, 1963.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système**: les contraintes de l'action collective. Paris: Éd. du Seuil, 1977.

_____. **L'acteur et le système**: les contraintes de l'action collective. Nouvelle présentation. Paris: Points, 2014.

CUNNINGHAM, I.; HYMAN, J. The poverty of empowerment? A critical case study. **Personal Review**, v. 28, n. 3, p. 192-207, 1999.

CZARNIAWSKA, B. Social constructionism and organization studies. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. (Editors), **Debating organization**: point-counterpoint in organization studies. Oxford: Blackwell, p. 128-139, 2003.

D'ANNUNZIO-GREEN, N.; MACANDREW, J. Re-empowering the empowered – the ultimate challenge? **Personnel Review**, v. 28, n. 3, p. 258-278, 1999.

DARES. L'organisation du travail. **Enquêtes conditions de travail de 1984 à 2005 en 31 août 2011, Dares,** B2 - Les marges de manoeuvres et Méthodologie, la Documentation française, 2011.

DACHLER, H. P. Constraints on the emergence of new vistas in leadership and management research: An epistemological overview. In: HUNT, J. G; BALIGA, B. R.; DACHLER, H. P.; SCHRIESHEIM, C. A. Editors, **Emerging leadership vistas**, Lexington Books/D. C. Heath and Co., 1988. p. 261-285.

_____. Management and leadership as relational phenomena. In: CRANACH, M.V.; DOISE, W.; MUGNY, G. Editors, **Social representations and social bases of knowledge**, Hogrefe and Huber, Lewiston, NY, 1992. p. 169-178.

DATAMÉTRICA. Perfil geral do Porto Digital (atualizado para Dezembro/2010). Disponível em: <http://www2.portodigital.org/portodigital/ARQUIVOS_ANEXO/pesquisa_2010. PDF>. Acesso em: 07 abr. 2014.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, Set./Dez. 2001.

DAVIDOW, W. H.; MALONE, M. S. **L'entreprise à l'âge du virtuel**. Traduit de l'américain par Jean-Luc Piningre, Paris: Maxima: diff. PUF, 1995.

DAVIS, L. E. The design of jobs. **Industrial Relations**, p. 21-45, 1966.

DAVIS, L. E.; CANTER, R. R.; HOFFMAN, J. Current Job design criteria, Journal of Industrial Engineering, v. 6, n. 2, p. 5-11, 1955. In: DAVIS, L. E.; TAYLOR, J. C. Editors, **Design of jobs**: selected readings, 1st ed. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books, 1972. p. 65-82.

DAVIS, L. E.; TAYLOR, J. C. **Design of jobs**: selected readings. 1st ed. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books, 1972.

DAVOINE, E. Les limites de l'autonomie de l'emploi du temps des managers: pour une approche constructiviste des contraintes de la gestion du temps. **Revue Gestion des Ressources Humaines**: Contrôle et Autonomie. Congrès N°10, Lyon, France (09/09/1999), n. 31, p. 79-95, Mai/Juin 1999.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Handbook of self-determination research**. New York: University of Rochester Press, Softcover edition, 2004.

_____. Self-Determination Theory: a macrotheory of human motivation, development, and health. **Canadian Psychological,** v. 49, n. 3, p. 182-185, 2008.

DECOTIIS, A. T.; KOYS, D. J. The Identification and Measurement of the Dimensions of Organizational Climate. **Academy of management proceedings,** v. 31, p. 171-175, Aug. 1980.

DEFELIX, C. Transversalité, contrôle et gestion des ressources humaines: un cas de pilotage à l'épreuve des processus. **Finance Contrôle Stratégie,** v. 2, n. 2, p. 51-72, Juin 1999.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de janeiro: Editora FGV, 2006.

_____. Prefácio. In: MENDES, A. M. **Psicodinâmica do trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

DELLAGNELO, E. H. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **O&S – Organização e Sociedade**, v. 7 n. 19, p. 19-33, Set./Dez. 2000.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e aboradagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, p. 15-41, 2007.

_____. **The Sage handbook of qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 2011.

DE PREE, M. **Leadership is an art**. New York: Dell, 1989.

DESREUMAUX, A. Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. **Revue Française de Gestion**, n. 107, p. 86-108, Janvier-Février 1996.

DE SORDI, J. O.; AZEVEDO, M. C. Projetos de melhoria de processos e redesenho dos postos de trabalho: proposta de artefato para análise de características motivacionais. **Anais do XXXVI Encontro da ANPAD**, 22 a 26 set. p. 01-15, Rio de janeiro: EnAnpad, 2012.

_____. Proposta de artefato para análise de características Motivacionais. **RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios - Review of Business Management**. São Paulo, v. 15, n. 48, p. 427-444, Jul./Sept. 2013.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. **Administrative Science Quarterly**, v. 2, n. 4, p. 409-443, 1958.

DILTHEY, W. **Teoria das concepções do mundo**: a consciência histórica e as concepções do mundo; tipos de concepção do mundo e a sua formação metafísica. Lisboa: Edições 70, 1992.

_____. Crítica de la razón histórica. Barcelona: Penísnula, 1986. In: ÍMAZ, E. **El pensamiento de Dilthey**. 1. Reimpressão Mexico: Fondo de Cultura Económica, 1979.

DIMAGGIO, P. Conclusion: The futures of business organization and paradoxes of change. In: DIMAGGIO, P. **The Twenty-First Century Firm**. Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 2001.

D'INTINO, R.; et al. Self-leadership: a process for entrepreneurial success. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 13, n. 4, p. 105-120. Retrieved from ABI/Inform Complete, 2007.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, v. 12, n. 4, p. 450-467, 2001.

DONALD, V. N. Work, participation and employee outcomes. **Work and Occupations**, v. 8, n. 3, p. 277-296, 1981.

DONALDSON, L. Position statement for positivism. In: WESTWOOD, R.; CLEGG, S. Editors, **Debating organization: point-counterpoint in organization studies**. Oxford: Blackwell, 2003. p. 116-127.

DRATH, W. **The deep blue sea**: rethinking the source of leadership. Jossey-Bass and Center for Creative Leadership, San Francisco, 2001.

DRUSKAT, V. U.; WHEELER, J. V. How to lead a self-managing team. **Sloan Management Review**, v. 45, n. 4, p. 65-71, 2004.

DUBOIS, P.; et al. L'autonomie ouvrière dans les industries de série. **Rapport final**, Paris, Université Paris VII, Groupe de sociologie du travail, 1976.

DUNFORD, R.; et al. Coexistence of 'old' and 'new' organizational practices: Transitory phenomenon or enduring feature? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 45, n. 1 p. 24-43, SAGE Publications. Los Angeles, 2007.

DUVALL, C. K. Developing individual freedom to act empowerment in the knowledge organization. **Participation & Empowerment**: **An International Journal**, v. 7, n. 8, p. 204-212, 1999.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Ed. Gente, 2002.

_____. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

EDLUND, J.; GRÖNLUND, A. Class and work autonomy in 21 countries: a question of production regime or power resources? **Acta Sociologica**, v. 53, n. 3, p. 213-228, Sept. 2010.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case studies research. **Academy Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EL ANDOULSI, S. L'autonomie au travail: pratique managériale ou nouvelle promesse? Sa représentation chez des entrepreneurs et des cadres du secteur Textile & Habillement en Tunisie" in **9e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME** (CIFEPME), Louvain-la-Neuve, les 28-30 novembre, 2008.

_____. **Représentations de l'autonomie au travail et dynamique des échanges entre cadres-dirigeants et agents de maîtrise**. Cas du secteur Textile & Habillement en Tunisie, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, 2010.

_____. **Autonomie au travail et dynamique des échanges en entreprise**. Cas du secteur textile et habillement. Grenoble (France):Editions Universitaires Européennes (Alemagne), 2012.

EMERY, F. E. Characteristics of socio-technical systems. Tavistock Institute of Human Relations, document n. 527, 1959. In: DAVIS, L. E.; TAYLOR, J. C. Editors, **Design of jobs**: selected readings, 1st ed. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books, 1972. p. 177-198.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**: psicanálise do vínculo social. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

_____. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE eletrônica**, v. 5, n. 1, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Brasil, Jan./jun. 2006.

ESCRIVÃO FILHO, E.; GUERRINI, F. M. A teoria administrativa sob o enfoque dos temas organizacionais. In: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração –** introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010. cap. 1, p. 3-33.

ETZIONI, A. **Análise comparativa de organizações complexas**: sobre o poder, engajamento e seus correlatos. Rio de Janeiro: Zahar; Sao Paulo: Ed. Univ. S. Paulo, 1974.

_____. **The spirit of community**. New York: Crown, 1993.

EVANS, B. K.; FISCHER, D. G. A hierarchical model of participatory decision-making, job autonomy, and perceived control. **Human Relations,** v. 45, p. 1169-1189, 1992.

EVERAERE, C. **Autonomie et collectifs de travail**. Lyon: Editions de l'Anact, coll. Points de repère, 1999a.

_____. Les effets pervers de la flexibilité quantitative. **Revue Française de Gestion**, n. 124, Juin/Juillet/Août 1999b.

_____. La compétence: un compromis multidimensionnel fragile. **Gestion 2000**, n. 4, Juillet/Août 2000.

_____. Pour une échelle de mesure de l'autonomie dans le travail. **Revue internationale sur le travail et la société**, v. 4, n. 2, p. 105-123, Mai 2006.

_____. Proposition d'un outil d'évaluation de l'autonomie dans le travail. **Revue Française de Gestion**, v. 34, n. 180, p. 45-59, 2008.

FAIRCLOUGH, N. **Language and power**. New York: Longman, 1996.

_____. The Dialectics of Discourse. **Textus**, XIV, 2, p. 231-242, 2001.

_____. **New labour, new language?** Londres and New York: Routledge, 2003.

_____. **Analysing discourse**: textual analysis for social research. London: Routledge, 2005.

_____. **Discurso e mudança social**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2008.

FATUROCHMAN. Job characteristics teory: a review. **Buletin Psikologi**, Tahun V, n. 2, Des. 1997.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

FERNANDES; M. E. R.;VAZ, S. L. Tendências contemporâneas sobre liderança: uma análise em artigos publicados no Academy of Management Journal. In: NELSON, R. E., SANT'ANNA, A. S. de (orgs.) **Liderança: entre a tradição, a modernidade e pós-modernidade**, Rio de janeiro: Elsevier, 2010. cap. 7, p. 147-169.

FERNANDEZ, S.; MOLDOGAZIEV, T. Employee empowerment, employee attitudes, and performance: testing a causal model. **Public Administration Review**, v. 73, n. 3, p. 490-506, May/Jun. 2013.

FESTINGER, L. **A theory of cognitive dissonance**. Evanstone, IL: Row, Peterson, 1957.

FIEDLER, F. E. **A theory of a Leadership effectiveness**. New Yok: McGraw-Hill Book Company, 1967.

FIOL, M.; LEBAS, M. Créer des situations de sens pour générer la performance: le double rôle du manager. **Contrôle: retour aux questions**, L. Collins (dir.), PUF, Paris, 1999.

FISCHER, G-N. Espace de travail et appropriation. In: COSTER, M. DE; PICHAULT, F. **Traité de sociologie du travail**, Bruxelles: De Boeck-Wesmael, 1994.

FLEIG, M. Autonomia na pós-modernidade: um delírio? **Cadernos IHU Ideias**. Rio Grande do Sul: Instituto Humanitas Unisinos, 2007.

FLEURY, A. C. C., VARGAS, N. **Organização do trabalho uma abordagem interdisciplinar**: sete estudos sobre a realidade brasileira. São Paulo: Atlas, 1983.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 5, p. 183-196, 2001.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FOSS, N. J. Introduction: New Organizational Forms – critical perspectives. **International Journal of the Economics of Business**, v. 9, n. 1, p. 1- 8, 2002.

FOSS, N. J.; et al. Encouraging knowledge sharing among employees: how job design matters. **Human Resource Management**, New York, v. 48, n. 6, p. 871-893, Nov./Dec. 2009.

FOSTER-FISHMAN, P. G.; KEYS, C. B. The inserted pyramid: how a well meaning attempt to initiate employee empowerment ran afoul of the culture of a public bureaucracy. **Academy of Management Journal Best Papers Proceedings**, p. 364-368, 1995.

FOSTER-FISHMAN, P. G.; et al. Empirical support for the critical assumptions of empowerment theory. **American Journal of Community Psychology**, v. 26, n. 4, p. 507-536, 1998.

FOUCAULT, M. **A arqueologia do saber**. Tradução de Luiz Felipe Baeta Neves. 7. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

_____. **A ordem do discurso**: aula inaugural no College de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. 23. ed. São Paulo: Loyola, 2013.

FRANCFORT, I.; et al. **Les mondes sociaux de l'entreprise**. Paris: Desclée de Brouwer, 1995.

FRENCH, J. R.. P.; RAVEN, B. Les bases du pouvoir social. **Psychologie sociale - textes fondamentaux, anglais et américains**, p. 359-377, 1965.

FREUD, S. **Obras psicológicas completas**. Volume XVIII (1920-1922). Rio de Janeiro. Imago Editora Ltda, 1976.

FRIED, Y.; FERRIS, G. R. The validity of the job characteristics model: a review and meta-analysis. **Personnel Psychology**, v. 40, p. 287-322, 1987.

FRIEDBERG, E. **Le pouvoir et la règle**: dynamiques de l'action organisée. 2. éd. revue et complétée. Paris: Éd. du Seuil, DL, 1997.

FURTADO, O. **Processos organizativos - caracterização da prática**: desafios para deixar a condição de tutela rumo à autonomia. Palestra apresentada na 2ª Mostra Nacional de Práticas em Psicologia, Anhembi, São Paulo, 21/09/2012.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 331-362. 2005.

GARDELL, B. Autonomy and participation at work. **Human Relations**, v. 30, p. 515-533, Jun. 1977.

GARAY, A. Gestão. In: CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4. ed. revisada e ampliada Porto Alegre: Vozes, 2002. p. 135-140.

GAVARD-PERRET, M-L.; et al. **Méthodologie de la recherche en sciences de gestion**: réussir son mémoire ou sa thèse. 2e. éd. Montreuil: Pearson, 2012.

GERGEN, K. J. Social Psychology as history. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 26, n. 2, p. 309-320, 1973.

_____. The social construcionist movement in modern psychology. **American Psychologist**, v. 40, p. 266-275, 1985.

_____. **Realidades y relaciones**: aproximaciones a la construcción social. Barcelona: Paidós, 1996.

GERGEN, K. J.; TOJO, J. G. M. Organizational science in a postmodern context. **Journal of Applied Behavioral Science**, n. 32, p. 356-378, 1996.

GERGEN, K. J.; GERGEN, M. M. **Reflexiones sobre la construcción social**. Barcelona: Paidós, 2004.

GERGEN, K. J.; THATCHENKERY, J. T. Organization science as social construction: postmodern potentials. **The Journal Applied Behavioral Science**, v. 40, n. 2, p. 228-249, 2004.

GERGEN, M. M; GERGEN, K. J. Investigação qualitativa: tensões e transformações. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e aboradagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2007. p. 368-388.

GERSTNER, C. R.; DAY, D. V. Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 6, p. 827-844, 1997.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C.; MORAN, P. A new manifesto for management. **Sloan Management Review**, v. 15, n. 4, p. 9-20, 1999.

GIDDENS, A. **As consequências da modernidade**. 2. ed. São Paulo: Ed. UNESP, 1991.

GILL, R. Análise de discurso. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**: um manual prático. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

GIORDANO, Y. **Conduire un projet de recherche**: une perspective qualitative. Florence Allard-Poesi, Christiane Demers, Nicole Giroux... et al.] ; coordonné par Yvonne Giordano. Colombelles (Calvados): EMS management & société, 2003.

GIROUX, N. L' étude de cas. In: GIORDANO, Y. **Conduire un projet de recherche**: une perspective qualitative. Florence Allard-Poesi, Christiane Demers, Nicole Giroux... et al.] ; coordonné par Yvonne Giordano. Colombelles (Calvados): EMS management & société, 2003. p. 41-84.

GOMES, R. C. S. **O riso, seus poderes e perigos**: um estudo da discursivização do riso e da materialização do poder na sátira gregoriana. 116f. Dissertação (Mestrado em Linguística) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.

GOMES, J. A. **Do trabalho penoso à dignidade no trabalho**, São Paulo: Editora Ideias e Letras, 2012.

GORZ, A. **Adeus ao proletariado**: para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

_____. **Métamorphoses du travail et quête de sens**. Paris: Galilée, 1988.

GRAEN, G. B.; GRAEN, J. A. **Sharing network leadership**. Information Age Publishers, Greenwich, CT, v. 4, p. 269-279, 2006.

GRAEN, G. B.; NOVAK, M. A.; SOMMERKAMP, P. The effects of leader–member exchange and job design on productivity and satisfaction: testing a dual attachment model. **Organizational Behavior and Human Performance**, v. 30, n. 1, p. 109-131, 1982.

GRAEN, G. B.; SCHIEMANN, W. Leader-member agreement: a vertical dyad linkage approach. **Journal of Applied Psychology**, v. 63, n. 2, p. 206-212, Apr. 1978.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: toward a theory of leadership-making. **Journal of Management Systems**, v. 3, n. 3, p. 25-39, 1991.

_____. Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member Exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 219-247, 1995.

GRAETZ, F. SMITH, A. Duality and organizing forms in change mannagement. **International Journal of Applied Management of Change**, v. 1, n. 2, p 01-17, 2006.

GRAMSCI, A. **Prison notebooks**. New York: Columbia University Press, 1992.

GRANDESSO, M. A. **Sobre a reconstrução do significado**: uma análise epistemológica e hermenêutica da prática clínica. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011.

GRANT, A. M.; FRIED, Y.; JUILLERAT, T. Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. In: ZEDECK, S. (Ed.), **APA handbook of industrial and organizational psychology**.Washington, DC: American Psychological Association, 2010. v. 1, chapter 13, p. 417-453.

GRANT, A. M.; PARKER, S. K. Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. **Academy of Management Annals**, v. 3, n. 1, p. 317-375, 2009.

GREEN, P. C. **Desenvolvendo competências consistentes**: como vincular sistemas de recursos humanos a estratégias organizacionais. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2000.

GREENLEAF, R. K. **The servant leadership**: a Journey into the nature of legitimate power and greatness. New York: Paulist Press, 2002.

GRINYER, P. H.; YASAI-ARDEKANI, M. Dimensions of organizational structure: a critical replication. **Academy of Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 405-421, 1980.

GROLEAU, C. L'observation. In: GIORDANO, Y. **Conduire un projet de recherche**: une perspective qualitative. Florence Allard-Poesi, Christiane Demers, Nicole Giroux... et al.] ; coordonné par Yvonne Giordano. Colombelles (Calvados): EMS management & société, 2003. p. 211-244.

GRONN, P. Distributed properties**:** a new architeture for leadership. **Educacional Managemente and Administration**, Sage, v. 28, p. 317-338, 2000.

_____. The significance of distributed leadership. **BC Educacional Leadership**, Sage, v. 28 p. 317-338, 2006.

_____. The future of distributed leadership. **Journal of Educational Administration**, v. 46, n. 2, p. 141-158, 2008.

GUÉRIN, G.; WILS, T.; LEMIRE, L. Le dilemme autonomie-contrôle chez les professionnels syndiqués Québécois. **Revue Gestion des Ressources Humaines**: Contrôle et Autonomie. Congrès N^{o}10, Lyon, France (09/09/1999), n. 31, p. 62-78, Mai/Juin 1999.

GULOWSEN, J. A measure of work-group autonomy, Tanus Press, 1971, Oslo. In: DAVIS, L. E.; TAYLOR, J. C. Editors, **Design of Jobs**: selected readings, 1st ed. Harmondsworth, Middlesex, England: Penguin Books, 1972. p. 374-390.

GUNIA, N. **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises** - impacts des nouvelles technologies d'information et de communication.Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion. Université des Sciences Sociales - Toulouse I, France, 2002.

HACKMAN, J. R. Work redesign and motivation. Copyright 1980 by the American Psychological Association. **Professional Psychology**, v. 11, n. 3, p. 445-455, Jun. 1980.

HACKMAN, J. R.; LAWLER, E. E. Employee reactions to job characteristics. **Journal of Applied Psychology**, Dordrecht, v. 55, n. 3, p. 259-286, Jun. 1971.

_____. Job characteristics and motivation: a conceptual framework. In: DAVIS, L. E.; TAYLOR, J. C. **Design of Jobs**, 2nd ed. Harmondsworth: Penguin, 1979. p. 75-84.

HACKMAN, J. R.; OLDHAM, G. R. **The job diagnostic survey**: an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects. Technical report n. 4, Department of Administrative Sciences of Yale University, p. 01-84, May 1974.

_____. Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, Dordrecht, v. 60, n. 2, p. 159-170, 1975.

_____. Motivation through the design of work: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Performance**, San Diego, v. 16, n. 2, p. 250-279, 1976.

_____. **Work redesign**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1980.

HACKMAN, J. R.; et al. A new strategy for job enrichment. **Technical Report**, n. 3, Department of Administrative Sciences, Yale University, p. 01-39, May. 1974.

_____. A new strategy for job enrichment. **California Management Review**, Berkeley, v. 17, n. 4, p. 57-71, Summer, 1975.

HALLIDAY, M. A. K.; MATTHIESSEN, C. M. I. M. **An introduction to functional grammar**. 3nd ed. Londres: Hodder Arnold; New York: Distributed in the United States of America by Oxford University Press, 2004.

HARDY, C.; LEIBA-O'SULLIVAN, S. The power behind empowerment: implications for research and practice. **Human Relation**, v. 51, n. 4, p. 451-483, 1998.

HATCH, M. J. **Organization theory**: modern, symbolic and postmodern perspectives, New York: Oxford University Press, 2006.

_____. **Théorie des organisations**: de l'intérêt de perspectives multiples / Mary Jo Hatch, Ann L. Cunliffe. 2. éd. entièrement révisée et mise à jour. De Boeck, DL, cop. 2009.

HATCHER, R. The distribution of leadership and power in schools. **British Journal of Sociology of Education**, v. 26 n. 2, p. 253-67, 2005.

HLADY RISPAL, M. **La méthode des cas**: application à la recherche en gestion. Bruxelles: De Boeck université, 2002.

HEGEL, G. W. F. **Fenomenologia do espírito**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

HERRENKOHL, R. C.; JUDSON, G. T.; HEFFNER, J. A. Defining and measuring employee empowerment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 3, p. 373-389, Sep. 1999.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da Liderança Situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees? **Harvard Business Review**, January–February, 1968, January, p. 87-96, 2003.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. **The motivation to work**. New York: Wiley, 1959.

HOGG, M. A. A social identity theory of leadership. **Personality and Social Psychology Review**, v. 5, n. 3, p. 184-200, 2001.

HOLLANDER, E. P. Conformity, status, and idiosyncrasy credit. **Psychological Review**, v. 65, n. 2, p. 117-127, 1958.

_____. **Leaders, groups, and influence**. Oxford University Press, New York, 1964.

_____. **Leadership dynamics**: a practical guide to effective relationships. Free Press, New York 1978.

_____. The impact of Ralph M. Stogdill and the Ohio State leadership studies on a transactional approach to leadership. **Journal of Management**, v. 5 n. 2, p. 157-165, 1979.

_____. The essential interdependence of leadership and followership. **Current Directions in Psychological Science**, v. 1, n. 2, p. 71-75, 1992.

_____. Ethical challenges in the leader–follower relationship. **Business Ethics Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 55-65, Jan.1995.

HOLLANDER, E. P.; JULIAN, J. W. Contemporary trends in the analysis of leadership processes. **Psychological Bulletin**, v. 71, n. 5, p. 387-397, 1969.

HONOLD, L. A review of the literature on employee empowerment. **Empowerment in Organizations**, v. 5, n. 4, p. 202-212, 1997.

HOOK, S. **O herói na história**. Biblioteca de cultura histórica. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

HOSKING, D. M. Organizing, leadership and skilful process. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 2, p. 147-166, 1988.

_____. Social construction as process: some new possibilities for research and development. **Concepts and transformation**, v. 4, n. 2, p. 117-132, 1999.

_____. Ecology in mind, mindful practices. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 9, n. 2, p. 147-158, 2000.

_____. **Leadership processes and leadership development**: reflections from a social constructionist paradigm. Disponível em <http://www.relational-constructionism.org/media/leadership_reflections.pdf>, 2002.

_____. Change works: A critical construction. In: BOONSTRA, J. (ed.). **Dynamics of Organisational Change and Learning**. Chichester: Wiley, 2004. p. 259-279.

_____. Bounded entities, constructivist revisions, and radical re-constructions. In: **Special issue on Social Cognition**: Cognitie, Creier, Comportament / Cognition, Brain, Behavior, v. 9, n. 4, p. 609-622, 2005.

_____. Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. In: SHAMIR, B.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (ed.) **Follower – centered perspectives on leadership: a tribute to the memory of James R. Meindl**. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.

_____. Can constructionism be critical? In: HOLSTEIN, J.; GUBRIUM, J. (eds.), **Handbook of Constructionist Research**. New York: Guilford Publications, 2007.

_____. Moving relationality: meditations on a relational approach to leadership**.** In: BRYMAN, A.; COLLINSON, D.; GRINT, K.; JACKSON, B.; UHL-BIEN, M. (editors), **Sage Handbook of Leadership**, **Sage Publications**, 33, 2010. p. 453-465.

HOSKING, D. M.; FINEMAN, S. Organizing processes. **Journal of Management Studies**, v. 27, n. 6, p. 583-604, 1990.

HOSKING, D. M.; DACHLER, H. P. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: HOSKING, D. M.; DACHLER, H. P.; GERGEN, K. J. Editors, **Management and organization: Relational alternatives to individualism**, Avebury, Aldershot, 1995. p. 1-29.

HOSKING, D. M.; BOUWEN, R. Organizational learning: relational-constructionist approaches: An overview. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 9, n. 2, p. 129-132, 2000.

HOSKING, D. M.; MORLEY, I. E. The skills of leadership. In: HUNT, J. G; BALIGA, R. DACHLER, H. P.; SCHRIESHEIM, C. A. Editors, **Emerging leadership vistas**. Lexington Books/D. C. Heath and Co, Lexington, MA, 1988. p. 89-106.

_____. Social constructionism in community and applied Social Psychology. **Journal of Community and Applied Social Psychology**, v. 14, p. 1-14, 2004.

HOSKING, D. M.; SHAMIR, B. A Dialogue across perspectives. In: UHL-BIEN, M.; OSPINA, S. (eds), **Advancing relational leadership theory**: a conversation among perspectives. New Horizons in Leadership Series. Information Age Publishing Inc, 2012.

HOUAISS, A. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2008.

HOUGHTON, J. D.; DAWLEY, D.; DILIELLO, T. C. The abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): a more concise measure of self-leadership. **International Journal of Leadership Studies**, v. 7, n. 2, p. 216-232, 2012.

HOUSE, R. J. The Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, n. 3, p. 321-339, Sep. 1971.

_____. A 1976 theory of charismatic leadership. In: HUNT, J. G.; LARSON, L. L. (Eds.), **Leadership**: the cutting edge. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977. p. 189-207.

_____. Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. **The Leadership Quarterly**, v. 7, n. 3, p. 323-352, 1996.

HOWELL, J. M.; SHAMIR, B. The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. **Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 96-112, 2005.

HREBINIAK, L. G.; ALUTTO, J. A. Personal and role- related factors in the development of organization commitment. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 4, p. 555-578, 1972.

HUBERMAN, L. **História da riqueza do homem** - do feudalismo ao século XXI. 22. ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2011.

HUMPHREY, S. E.; NAHRGANG, J. D.; MORGESON, F. P. Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of work design literature. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 5, p. 1332-1356, 2007.

HUNT, E. K.; SHERMAN, J. H. **História do pensamento econômico**. Tradução de Jaime Larry Benchimol. 26. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.

IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 07 abr. 2014.

ILIOPOULOU, K. K.; WHITE, A. E. Professional autonomy and job satisfaction: survey of critical care nurses in mainland Greece. **Journal of Advanced Nursing**, v. 66, n. 11, p. 2520-2531, 2010.

INKSON, J. H. K.; PUGH, D.; HICKSON, D. Organizational context and structure: an abbreviated replication. **Administrative Science Quarterly**, v. 15, n. 3, p. 318-329, 1970.

JACKSON, P. R.; et al. New measures of job control, cognitive demand, and production responsibihty. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, p. 753-762, 1993.

JAPIASSÚ, H.; MARCONDES, D. **Dicionário básico de filosofia**. 4. ed. atualizada. Rio de Janerio: Jorge Zahar, 2006.

JERMIER, J. Introduction-charismatic leadership: Neo-Weberian perspectives. **The Leadership Quarterly**, v. 4, n. 3-4, p. 217-233, 1993.

_____. Introduction: critical perspectives on organizational control. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 43, n. 2, Jun. 1998.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro strategy and strategizing: towards an activity-based view. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 1, p. 03-22, 2003.

JOYEAU, A. RETOUR, D. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences entre contrôle et autonomie. **Revue Gestion des Ressources Humaines**: Contrôle et Autonomie. Congrès N°10, Lyon, France (09/09/1999), n. 32, p. 127-143, Juillet/Août 1999.

JUBRAM, R. **Autonomia 360º** - saberes aplicáveis na liderança atual. Dvs editora, 2012.

KALALUHI, S. Leadership in context: the moderating effect of follower need for autonomy on directive leadership style, empowering leadership style, and leader effectiveness in volunteer organizations. **Global Conference on Business and Finance Proceedings**, v. 8 n. 1, 2013.

KALLINIKOS, J. Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation. **Organization Studies**. London: SAGE Publications, v. 24, n. 4, p. 595-618, 2003.

KANT, I. **Fudamentação da metafísica dos costumes**. Seleção de textos de Marilena Chauí**.** Tradução de Tania Maria Bernkopf, Paulo Quintela e Rubens Rodrigues Torres Filho. São Paulo: Abril cultural, 1980.

_____.**Crítica da razão prática**. Tradução de Afonso Bertagnoli. São Paulo: Edições e publicações Brasil editora S.A., 2004.

_____. **Crítica da razão pura**. Tradução de Alex Marins. Série ouro. São Paulo: Editora Martin Claret, 2005.

KARASEK, R. A. Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 285-308,1979.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, Inc, 1978.

KIGGUNDU, M. N. Task interdependence and the theory of job design. **Academy of Management Review**, v. 6, n. 3, p. 499-508, 1981.

_____. Task interdependence and job design: test of a theory. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 31, n. 2, p. 145-172, 1983.

KING, M.; MURRAY, M. A.; ATKINSON, T. Background, personality, job characteristics, and satisfaction with a work in a national sample. **Human Relations**, v. 35, n. 2, p. 119-133, 1982.

KLEIN, K. J.; HOUSE, R. J. On fire: charismatic leadership and levels of analysis. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 2, p. 183-198, 1995.

KLEIN, T.; LONG, K. Conditions de travail, organisation du travail et usages des TIC selon les métiers - une exploitation de l'enquête Conditions de travail. **Document de travail n°2013-03. Centre d'an alyse stratégique**, Fév. 2013.

KNIGHTS, D.; WILLMOTT, H. Conceptualizing leadership processes: a study of senior managers in a financial services company. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 761-782, 1992.

_____. Autonomy as utopia or dystopia. **Sociological Review Monograph**, v. 5, n. 2, p. 59-81, 2002.

KODIC, M. T. A caracterização do discurso oral por meio de marcadores conversacionais. **Revista Anagrama – Revista Interdisciplinar da Graduação**. Ano 1, edição 3, p. 1-8, Mar./Mai 2008.

KOVÁCS, I. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 52, p. 41-65, 2006.

LAGOS, R. A. ¿Qué se entiende por flexibilidad del mercado de trabajo? **Revista de la Cepal**. Santiago de Chile, ONU-Cepal, n. 54, p. 81-95, Abr. 1994.

LALANDE, A. **Vocabulaire technique et critique de la philosophie**. 2e. éd. Quadrige: Presses universitaires de France, DL, 2006.

LALLÉ, B. Nouvelles technologies et évolution de la dialectique (contrôle/autonomie) dans le secteur des services application au cas bancaire. **Revue Gestion des Ressources Humaines**: Contrôle et Autonomie. Congrès N^{o} 10, Lyon, France (09/09/1999), n. 32, p. 97-107, Juillet/Août 1999.

LAMBERT, C.; MORALES, J. Les pratiques occultes des contrôleurs de gestion: une étude ethnographique du 'sale boulot'. **Finance Contrôle Stratégie**, v. 12, n. 2, p. 5-34, Juin 2009.

LANGFRED, C. W. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams'. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 3, p. 385-399, 2004.

_____. To be or not to be autonomous: exploring why employees want more autonomy. **North American Journal of Psychology**, v. 15, n. 2, p. 355-366, 2013.

LANGFRED, C. W.; MOYE N. A. Effects of task autonomy on performance: an extended model considering motivational, informational, and structural mechanisms. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 6, p. 934-945, 2004.

LAROUSSE. **Dicionário Larousse espanhol-português, português-espanhol**: essencial. Coordenação editorial José A. Gálvez. 2. Ed. atualizada, novo acordo ortográfico. São Paulo: Larousse do Brasil, 2009.

LASCHINGER, H. K. S.; et al. Resonant leadership and workplace empowerment: the value of positive organizational cultures in reducing workplace incivility. **Nursing Economic$**, v. 32, n. 1, p. 05-17, January/Febr. 2014.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **Organization and the environment**: managing differentiation and integration. Boston Harvard University, 1967.

LE BOTERF, G. De la compétence – essai sur um attracteur étrange . In: **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

_____. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução de Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. 3. ed. rev. e ampliada. São Paulo: Artmed editora, 2007.

_____. **Construire les compétences individuelles et collectives**: Le modèle : agir avec compétence en situation , les réponses à plus de 100 questions. 6e. éd. mise à jour et enrichie, Paris: Groupe Eyrolles, 2013.

LE ROBERT, P. **Le Robert micro**: dictionnaire de la langue française. 3e. éd. Rédaction dirigée par Alain Rey, Paris: Le Robert, 2008.

LEVY-LEBOYER, C. **Gestión de la competencias**. Barcelona: Gestión, 1997.

LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. **Journal of Social Psychology**, v. 10, p. 271-301, 1939.

LEVINSON, S. C. **Pragmática**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

LIDEN, R. C.; SPARROWE, R. T.; WAYNE, S. J. Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In: FERRIS, G.R. Editor, **Research in personnel and human resource management**, vol. 15, JAI Press, Greenwich, CT, 1997. p. 47-119.

LIMA, S. M. M. de. Autonomia versus heteronomia: impactos da tecnologia informacional sobre o trabalho na saúde. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 103-118, Jan./Jun. 2004.

LINCOLN, N. D.; et al. The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept. **International Journal of Management Reviews**, v. 4, n. 3, p. 271-290, 2002.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. **Naturalistic inquiry**. Beverly Hills, CA: Sage, 1985.

LIPMAN-BLUMEN, J. Connective leadership: A new paradigm. **Drucker Magazine**, v. 1 n. 1, p. 12-20, 1997.

LITTLE, L. The group participation index: a measure of work group autonomy. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, v. 26, p. 23-33, 1988.

LIU, M. **Approche socio-technique de l'organisation**. Paris: Éditions d'Organisation, 1983.

_____. **La dynamique des organisations**: l'émergence des formes démocratiques, França: Harmattan, 2013.

LLOYD, R. Discretionary effort and the performance domain. **The Australian and New Zealand Journal of Organisational Psychology**, v. 1, n. 1, p. 22-34, 2008.

LODHAL, T. M.; KEJNER, M. The definition and measurement of job involvement. **Journal of Applied Psychology**, v. 49, n. 1, p. 24-33, 1965.

LOPDRUP-HJORTH, T.; et al. Governing work through self-management. **Ephemera editorial**, theory & politics in organization, v. 11, n. 2, p. 97-104, 2011.

LOPES, A. L. S. V. **Autonomia no trabalho na perspectiva de um grupo de profissionais especializados**: um estudo fenomenográfico. 260f.Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2012.

LORD, R. G.; BROWN, D. J.; FREIBERG, S. J. Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 78 n. 3, p. 167-203, Jun. 1999.

LORENZ, E. The organisation of work, education and training, and innovation. **Key-Note presentation prepared for the Conference on Education, Innovation and Development**. Calouste Gulbenkian Foundation, Lisbon, Portugal, 27-28 november, 2006.

LORENZ, E.; VALEYRE, A. Organisational change in Europe: national models or the diffusion of a new 'one best way'? **Danish Research Unit for Industrial Dynamics (DRUID)**. DRUID Working Paper n. 04-04, p. 01-25, June 26-28, versão inglesa. 2003, (http://ideas.repec.org/s/aal/abbswp.html).

_____. Les formes d'organisation du travail dans les pays de l'Union europeenne. **Document de Travail du Centre d'´etudes de l'emploi**, n. 32, p. 01-33. France: Noisy-le-Grand, versão francesa, Juin 2004.

_____. Organisational innovation, human resource management and labour market structure. **The Journal of Industrial Relations**, v. 47, n. 4, p. 424-442, 2005.

LOUART, P. L'apparente révolution des formes organisationnelles. **Revue Française de Gestion**, n. 107, p. 74-85, Janvier/Fév. 1996.

LOUCHE, C. **Introduction à la psychologie du travail et des organisations**: concepts de base et applications. 2e. éd. Paris: Armand Colin, 2012.

LUMPKIN, G. T.; COGLISER, C. C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: an entrepreneurial orientation perspective. (Report): An article from: **Entrepreneurship**: Theory and Practice, p. 47-69, Jan. 2009.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, Jan. 1996.

LUNENBURG, F. Motivating by enriching jobs to make them more interesting and challenging. **International Journal of Management, Business, and Administration**, v. 15, n. 1, p. 01-11, 2011.

MACHADO, R. D. S. **O funcionamento discursivo de charges políticas**. 84f. Dissertação (Mestrado em Letras) - Universidade Católica de Pelotas (UCPEL), Pelotas, 2000.

MAHEMBE, B.; ENGELBRECHT, A. S.; DE KOCK, F. S. A confirmatory factor analytic study of a self-leadership measure in South Africa. **Journal of Human Resource Management**, v. 11, n. 1, p. 1-10, Jan. 2013.

MAINGUENEAU, D. **Novas tendências em análise do discurso**. 3. ed. Campinas, SP: Pontes, 1997.

MALIK, F.; et al. Does psychological empowerment bring about employee commitment? Evidence from telecommunication sector of Pakistan. **Journal of Business Studies Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 14-21, 2013.

MALIK, S. H. A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: a path-goal approach. **Pak. J. Commer. Soc. Sci**. v. 6, n. 2, p. 357-371, 2012.

_____. Relationship between leader behaviors and employees job satisfaction: a path-goal approach. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, v. 7, n. 1, p. 209-222, 2013.

MALISKA, M. G.; SILVA, S. C. L. Os efeitos de sentido da ironia e do humor: uma análise das histórias em quadrinhos da Mafalda. **Recorte – revista eletrônica**. Mestrado em Letras: Linguagem, Cultura e Discurso / UNINCOR, v. 11, n. 1, p. 1-10, Jan./Jun. 2014.

MANZ, C. C. Self-leadership: toward na expanded theory of self-influence processes in organizations. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 585-600, 1986.

MANZ, C. C.; SIMS, H.P. JR. Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 361-367, 1980.

_____. Leading workers to lead themselves: the external leadership of selfmanaging work teams. **Administrative Science Quarterly**, v. 32, n. 1, p. 106-129, 1987.

_____. Superleadership: beyond the myth of heroic leadership. **Organizational Dynamics**, v. 19, p. 18-35, 1991.

_____. **The new superleadership**: leading others to lead themselves. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2001.

MARRA, A. V.; BRITO, V. G. P. Construcionismo social e análise do discurso: uma possibilidade teórico-metodológica. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**, 04 a 07 set. p. 01-16, Rio de janeiro: EnAnpad, 2011.

MARINO, C.; NEVES, N.; ROSSI, L. Viramos escravos da tecnologia? **Revista VOCÊ S/A**, São Paulo: editora Abril S/A, ed. 178, ano 16, n. 3, mar., p. 27-37, 2013.

MARINO, C.; OHL, M. Autonomia – como trabalhar com liberdade e assumir o controle de suas decisões. **Revista VOCÊ S/A**. São Paulo: editora Abril S/A, ed. 185, ano 16, n. 10, out., p. 36-45, 2013.

MARKERT, W. **Trabalho, comunicação e competência**: contribuições para a construção crítica de um conceito e para a formação do profissional transformativo. Coleção educação contemporânea. Campinas, SP: Autores Associados, 2004.

MARKHAM, S. E.; MARKHAM, I. S. Self-management and self-leadership reexamined: a levelsof-analysis perspective. **The Leadership Quarterly**, v. 6, n. 3, p. 343-359, 1995.

MARTIN, S. L.; LIAO, H.; CAMPBELL, E. M. Directive versus empowering leadership: a field experiment comparing impacts on task proficiency and proactivity. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 5, p. 1372-1395, 2013.

MARTIN, D-P. Autonomie conditionnelle et niveau de contrôle dans la gestion des flux physiques intra et inter organisationnels : éléments d'analyse. **Revue Gestion des Ressources Humaines**: Contrôle et Autonomie. Congrès N°10, Lyon, France (09/09/1999), n. 31, p. 6-20, Mai/Juin 1999.

MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 3, p. 5-13, Set./Nov. 2013.

MARTINS, G. de A. **Estudo de caso**: uma estratégia de pesquisa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. New York: Harper, 1954.

MASLOW, A. **Motivation and personality**. 3. ed. New York: Harper Collins Publishers, 1987.

MAYO, E. **The social problems of an industrial civilization**. London: Routledge & Kegan Paul, 1957.

MAXCY, B. D.; NGUYEN, T. S. S. The politics of distributing leadership: reconsidering leadership in two Texas elementary schools. **Educational Policy**, v. 20, n. 1, p. 163-96, 2006.

MAYNARD, M. T.; GILSON, L. L.; MATHIEU, J. E. Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. **Journal of Management**, v. 38, n. p. 1231-1281, Jul. 2012.

MCCLELLAND, D. C. **The achieving society**. NY: Van Nostrand, 1961.

_____. Testing for competence rather than for "intelligence". **American Psychologist**, v. 28, n. 1, p. 1-14, Jan. 1973.

MCGREGOR, D. **The human side of enterprise**. New York: McGraw Hill, 1960.

MAZMANIAN, M.; ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1337-1357, September/Oct. 2013.

MÉDA, D. **Le travail, une valeur en voie de disparition**. Paris: Aubier, 1995.

MENOR, M. E. Leadership theory and educational outcomes: the case of distributed and transformational leadership. **Proceedings of the 24th, International Congress for School Effectiveness and Improvement**, p. 1-15, 2011.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

_____. **Qualitative research**: a guide to design and implementation. ed. rev e ampl. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

MILL, J. S. **A liberdade; utilitarismo**. Tradução de Eunice Ostrensky. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

MILLER, S. J.; HICKSON, D. J.; WILSON, D. C. A Tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; FISCHER, T.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (Orgs). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 3 v. São Paulo: Atlas, 2004. p. 282-310.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**, NJ: Prentice Hall, 1983.

_____. **Le pouvoir dans les organisations**. Traduit de l'américain par Paul Sager. Nouvelle présentation, nouvelle édition. Paris: Éd. d'Organisation, DL, 2003.

_____. **Criando organizações eficazes** – estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MICHAELIS. **Moderno dicionário inglês-português, português-inglês**. São Paulo: Editora melhoramentos, 2000.

_____. **Dicionário prático da língua portuguesa**: nova ortografia conforme acordo ortográfico da língua portuguesa. 2. ed. São Paulo: Editora Melhoramentos, 2013.

MIDLER, C. **L'auto qui n'existait pás**: management des projets et transformation de l'entreprise. Paris: InterEditions, 1996.

MIHAYLOVA, S. La dynamique des représentations collectives de l'autonomie pendant une période de transition. **Revue Gestion des Ressources Humaines**: Contrôle et Autonomie. Congrès N°10, Lyon, France (09/09/1999), n. 31 (95 p.), p. 44-61, Mai/Juin 1999.

MILZ, M. C. The fluid organization. **Cahiers du CERESA/CERDO**, Université de Paris-Dauphine, n. 5, 1997.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento**. 5. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1998.

MISOCZKY, M. C. Análise crítica do discurso: uma apresentação. **Gestão.Org – Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, Maio/Ago. 2005.

MORGESON, F. P.; HUMPHREY, S. E. The work design questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 6, p. 1321-1339, 2006.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 9. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE - Revista de Administração de empresas/FGV/EAESP**, v. 41, n. 3, p. 8-19, Jul./Set. 2001.

MORIN, E.M.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O trabalho e seus sentidos. **Psicologia & Sociedade**, 19, Edição Especial 1, p. 47-56, 2007.

MOSCOVICI, S. **Representações sociais**: investigações em psicologia social. 5. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2007.

MOURA, G. L. Abusos metafóricos em manuais de introdução à Administração. **III Encontro de Ensino e pesquisa em Administração e Contabilidade (EnEPQ)**, p. 01-17, João Pessoa, Nov. 2011.

MÜLLER, G. F.; et al. Super-leadership and work enjoyment: direct and moderated influences. **Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing**, v. 113, n. 3, p. 804-821, 2013.

MURRELL, K. L. Emergent theories of leadership for the next century: towards relational concepts. **Organization Development Journal**, v. 15, n. 3, p. 35-42, 1997.

MUTALIB, M. A.; GHANI, A. H. A. Leadership traits, leadership behavior, and job autonomy of imams in peninsular malaysia: a moderated mediation analysis. **International Journal of Business and Society**, v. 14, n. 1, p. 17- 40, 2013.

NADLER, D.; TUSHMAN, M. The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. **Organizational Dynamics**, v. 28, n. 1, p. 45-60, 1999.

NANUS, B. Visionary leadership: how to re-vision the future. **The Futurist**, v. 26, n. 5, p. 20-26, Sept./Oct. 1992.

NECK, C. P.; HOUGHTON, J. D. Two decades of self-leadership theory and research: past developments, present trends, and future possibilities. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 270-295, 2006.

NECK, C. P.; MANZ, C. C. Thought self-leadership: the influence of self-talk and mental imagery on performance. **Journal of Organizational Behavior**, v. 13, n. 7, p. 681-699, 1992.

_____. Thought self-leadership: the impact of mental strategies training on employee cognition, behavior, and affect. **Journal of Organizational Behavior**, v. 17, n. 5, p. 445-467, 1996.

NIESSEN, C.; VOLMER, J. Adaptation to increased work autonomy: the role of task reflection. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 19, n. 4, p. 442-460, 2010.

NIETZSCHE, F. W. **O nascimento da tragédia ou Helenismo e pessimismo**. 2. ed. Tradução de J. Guinsburg. São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

_____. **Genealogia da moral**: uma polêmica. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

NORRIS, S. E. An examination of self-leadership. **Emerging Leadership Journeys**, v. 1, n. 2, p. 43-61, 2008.

OBELKEVICH, J. Provérbios e história social. In: BURKE, P.; PORTER, R. (Orgs.) **História social da linguagem**. São Paulo, Unesp, 1997. p. 43-81.

OFFE, C.; WIESENTHAL, H. Duas lógicas da ação coletiva: notas teóricas sobre a classe social e a forma de organização. In: OFFE, C. **Problemas estruturais do estado capitalista**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984. p. 56-118.

OFFSTEIN, E. H.; MADHAVAN, R.; GNYAWALI, D. R. Pushing the frontier of LMX research: the contribution of triads. In: GRAEN, G. B.; GRAEN, J. A. Editors, **Sharing network leadership**, v. 4, Information Age Publishing, Greenwich, CT, 2006.

O'NEILL, O. **Constructions of reason**: explorations of Kant's practical philosophy, Cambridge University Press, 1989.

ORLANDI, E. P. **As formas do silêncio**: no movimento dos sentidos. 2. ed. Campinas: Edunicamp, 1993.

_____. **Análise de discurso**: princípios & procedimentos. 9. ed. Campinas, SP: Pontes, 2010.

OSTY, F.; SAINSAULIEU, R.; UHALDE, M. **Les mondes sociaux de l'entreprise**: penser le développement des organisations. Édition revue et actualisée. Paris: la Découverte, 2007.

OUCHI, W. G. Markets, bureaucracies, and clans. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 129-141, 1980.

PAGÈS, M.; et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2008.

PAIVA JÚNIOR, F. G. de; LEÃO, A. L. M. de S.; MELLO, S. C. B. de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, Set./Dez. 2011.

PALMEIRA, J. N. TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional** – aplicação de um modelo de produtividade total. Rio de janeiro: Editora FGV: Eletronorte, 2002.

PALMER, I.; DUNFORD, R. Out with the old and in with the new? The relationship between traditional and new organizational practices. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 10, n. 3, p. 209-225, 2002.

PALMER, I.; BENVENISTE, J.; DUNFORD, R. New Organizational Forms: towards a Generative Dialogue. **Organization Studies**, v. 28, n. 12, p. 1829-1847. SAGE Publications. Los Angeles, London, New Delhi and Singapore, 2007.

PAOLI, P.; MERLLIÉ, D. **Third European Survey on Working Conditions (2000)**. Luxemburgo: Office for Oficial Publications of the European Community, 2001.

PARENT-THIRION, A.; et al. **Fourth European Working Conditions Survey**. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2007.

_____. **Fifth European Working Conditions Survey**. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2012.

PARKER, G. M. **O poder das equipes**: uma guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

PARKER, M. Post-moderm organizations or postmodern organization theory? **Organization Studies**, v.13, n.1, p.35-54, 1992.

PARKER, S. K.; WILLIAMS, H.; TURNER, N. Modeling the antecedents of proactive behavior at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 91, n. 3, p. 636-652, 2006.

PARSONS, T. Parsons partten variable revised - a response to Robert Dubin. **American Sociological Review**, v. 25, n. 4, p. 467-483, 1960.

_____. The social system. In: Taylor & Francis e-Library, 2nd Ed- (Routledge sociology classics). **Sociology I**. Routledge: Taylor & Francis Group, New York, Free Press, 2005.

PARSONS, T.; SHILLS, E. A. **Toward a general theory of action**: theoretical foundations for the social sciences. Cambridge: HUP, 1967.

PAUGAM, S. **Le salarié de la précarité**. Les nouvelles formes de l'intégration professionnelle, Paris: PUF, 2000.

PAULSSON, A. Resisting self-management? On the possibility of dissolving oneself in fast food restaurants. **Ephemera**, theory & politics in organization, v. 11, n. 2, p. 122-137, 2011.

PEARCE, C. L.; et al. Transactors, transformers and beyond: A multi-method development of a theoretical typology of leadership. **Journal of Management Development**, v. 22, n. 4, p. 273-307, 2003.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. Campinas, SP: UNICAMP, 1988.

_____. **Análise de discurso**. Textos escolhidos por Eni Puccinelli Orlandi. 3. ed. Campinas, SP: Pontes, 2012.

PÊCHEUX, M.; FUCHS, C. (1975). A propósito da Análise Automática do Discurso. In: GADET, F.; HAK, T. (org). **Por uma análise automática do discurso**: uma introdução à obra de Michel Pêcheux. 4. ed. Campinas, SP: UNICAMP, 2010.

PEDROSO, B.; et al. Potencial motivador do trabalho: tradução e adaptação cultural do instrumento de Hackman e Oldham. **Revista Produção Online**, v. 10, n. 3, p. 670-697, Set. 2010.

PERRENOUD, P. H. L'autonomie au travail: déviance déloyale. Initiative vertueuse ou nouvelle norme? **Cahiers Pédagogiques**, n. 384, p. 14-19, Mai 2000.

PERROW, C. A society of organizations. **Theory and Society**, v. 20, n. 6, p. 725-762, Dec. 1991.

PETTIGREW, A. M. What is a Processual Analysis? **Scandinavian Journal of Management**, v. 13, n. 4, p. 337-348, 1997.

PETTIGREW, A. M.; FENTON, E. M. Complexities and dualities in innovative forms of organizing. In: PETTIGREW, A. M.; FENTON, E. M. **The Innovating Organization**. London, Sage Publications: p. 279-300, 2000.

PFEFFER, J. Management as symbolic action: the creation and maintenance of organizational paradigms. **Research in Organizational Behavior**, v. 3, p. 1-52, 1981.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resouce dependence perspective. Stanford: Harper & Row, 1978.

PREVITALLI, F. S. O controle do trabalho pelo discurso da qualificação do trabalhador no contexto da reestruturação produtiva do capital. **Publ. UEPG Humanit. Sci., Appl. Soc. Sci**., **Linguist., Lett. Arts**, Ponta Grossa, v. 17, n. 2, p. 141-155, Dez. 2009.

PIERCE, J. L.; O'DRISCOLL, M. P.; COGHLAN, A. Work environment structure and psychological ownership: the mediating effects of control. **Journal of Social Psychology**, Washington, D.C., v. 144, n. 5, p. 507-534, 2004.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

PIZZA JÚNIOR, W. Pontos críticos na ciência das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 24, n. 3, p. 142-161, Maio/jul. 1990.

PLATÃO. **A república**. São Paulo: Editora Martin Claret, 2006.

PORTO DIGITAL. Disponível em: <http://www.portodigital.org>. Acesso em: 06 abr. 2014.
PRADO, V. J.; ALVES, B. C. P. Entre o legado da Escola das Relações Humanas - ERH e as ideias originais de Elton Mayo. **Anais do XXXV Encontro da ANPAD**, 04 a 07 set. p. 01-17, Rio de janeiro: EnAnpad, 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June 1990.

PRESTES MOTTA, F. C. O poder disciplinar nas organizações formais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 4, p. 33-41, 1981.

PRESTES MOTTA, F. C.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração**. 3. ed. revista. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

PROCHNICK, V. Flexibilidade espúria: modernização técnica com desigualdade social na indústria brasileira de calçados. **Textos para discussão**. Rio de Janeiro: IEI/UFRJ, 1991.

PUGH, D. S.; HICKSON, D. J.; HININGS, C. R. An empirical taxonomy of structures of work organizations. **Administrative Science Quarterly**, v. 14, n. 1, p. 115-126, Mar. 1969.

PUGH, D. S.; et al. Dimensions of organization structure. **Administrative Science Quarterly**, v. 13, n. 1, p. 65-105, 1968.

PURSER; R. E.; PASMORE, W. A. Organizing for learning. In: PASMORE, W. A.; WOOODMAN, R. W. **Research in organizational change and development**. Greenwich, CT: JAI Press, v. 6, 1992. p. 37-114.

PURSER, R.; CABANA, S. **The self-managing organization**. New York: Free Press, 1998.

QUINN, J. B. The intelligent organization: A new paradigm. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 4, p. 48–63, 1992.

RAMALHO, V. C. V. S.; RESENDE, V. M. **Análise de discurso (para a) crítica**: o texto como material de pesquisa. Campinas, São Paulo: Pontes editores, 2011.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

_____. **Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho**. Tese apresentada ao concurso para provimentos em cargos da carreira de Técnico de Administração do quadro permanente do Departamento Administrativo do Serviço Público - 1949 – enquadrada na seção I–Organização, item a da letra a, das instruções do referido concurso. Republicação do original publicado em 1950. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.

RAMSAY, H.; SCHOLARIOS, D.; HARLEY, B. Employees and high-performance work systems, testing inside the black Box. **British Journal of Industrial Relations**, v. 38, n. 4, p. 501-531, 2000.

RAO, P. K.; VENUGOPAL, P. Perceptual factors in quality of work life of indian employees. **Paradigm**, v. 13, n. 1, p. 104-109, 2009.

RASERA, E. F.; JAPUR, M. Os sentidos da construção social: o convite construcionista para a Psicologia. **Paidéia**, v. 15, n. 30, p. 21-29, 2005.

REALE, G.; ANTISERI, D. **História da filosofia**: filosofia pagã antiga. Tradução de Ivo Storniolo. 4. ed., vol I. São Paulo: Paulus, 2009.

REED, M. Organizational Theorizing: a historically contested terrain. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). **Handbook of Organization Studies**. vol. 1. London: Sage, 2006. p. 20-54.

RENAUT, A. **O indivíduo**: reflexão acerca da filosofia do sujeito. 2. ed. Coleção enfoques (filosofia). Rio de Janeiro: Editora Difel, 2004.

RESCHKE, C. Inteligência artifical – o exterminador de carreiras. Edição Murilo Ohl. **Revista VOCÊ S/A**, São Paulo: editora Abril S/A, ed. 191, ano 17, n. 4, abr., p. 71-75, 2014.

RESENDE, V. M.; RAMALHO, V. C. V. S. Análise de discurso crítica, do modelo tridimensional à articulação entre práticas: implicações teórico-metodológicas. **Linguagem em (dis)curso**, v. 5, n. 2, p. 185-207, Jul./Dez. 2004.

_____. **Análise de discurso crítica**. São Paulo: Contexto, 2009.

REYNAUD, J-D. Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. **Revue française de sociologie**, v. 29, n. 1, p. 5-18, 1988.

RICHER, S. F.; VALLERAND, R. J. Supervisors interaction styles and subordinates intrinsic and extrinsic motivation. **Journal of Social Psychology**, v. 135, n. 6, p. 707-722, 1995.

ROBERTS, K. H.; GLICK, W. The job characteristics approach to task design: a critical review. **Journal of Applied Psychology**, v. 66, n. 2, p. 193-217, 1981.

ROLLE, P. Analyse stratégique et liberté humaine. **Connexions**, n. 30, p. 109-119, 1980.

ROMANELLI, E. The evolution of new organisational forms. **Annual Review of Sociology**, v. 17, p. 79-103, 1991.

ROSA, A. R.; TURETA, C.; BRITO, M. J. de. Práticas discursivas e produção de sentidos nos estudos organizacionais: a contribuição do construcionismo social. **Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 4, n. 1, p. 41-52, Jan./Jun. 2006.

ROETHLISBERGER, F. J. Conversation with Fritz J. Roethlisberger. **Organizational Dynamics**, v. 1, n. 2, p. 31-45, 1972.

ROSENFIELD, C. L. **L'automie comme norme et le rapport au travail**: une étude comparative France-Brésil. Lille: ANRT, 2003a.

_____. Autonomia outorgada e relação com o trabalho: liberdade e resistência no trabalho na indústria de processo. **Revista Sociologias**, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, ano 5, n. 10, p. 350-378, Jul./Dez. 2003b.

_____. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. **Revista Sociologias**, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, ano 6, n. 12, p. 202-227, Jul./Dez. 2004.

_____. Granted autonomy and appropriation of labor. **Revista Sociologias**, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, IFCH/UFRGS, v. 1, n. se, p. 01-13, Porto Alegre, 2006.

_____. **L'autonomie comme norme et le rapport au travail**: une étude comparative France-Brésil. Saarbrücken: Éditions Universitaires Européennes, 2010.

_____. Autonomia e trabalho informacional: o teletabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011.

ROSS, L.; RIX, M.; GOLD, J. Learning distributed leadership: part 1. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, p. 130-137, 2005.

ROST, J. C. **Leadership for the twenty-first century**. United Stades of America: Greenwood Publishing Group, 1993.

_____. Leadership: a discussion about ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 129-142, 1995.

ROTTER, J. B. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. **American Psychologist**. v. 35, n. 1, p. 1-7, Jan. 1980.

ROULEAU, L. **Théories des organisations**: approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2010.

ROUSSEAU, V.; AUBÉ, C.; MORIN, E. M. Le contrôle en milieu de travail et la détresse psychologique: le rôle de l'autonomie au travail et du lieu de controle, **Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST)**, v. 2, n. 1, p. 18-37, 2006.

ROUVERY, L.; TRIPIER, P. Une approche problématique des qualifications: l'exemple italien. **Sociologie du travail**, v. 2, p. 126-156, 1973.

SADER, E. **Quando novos personagens entraram em cena**: experiências, falas e lutas dos trabalhadores da Grande São Paulo, 1970-1980. 2. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

SADLER-SMITH, E.; EL-KOT, G.; LEAT, M. Differentiating work autonomy facets in a nonwestern context. **Journal of Organizational Behavior**, Binghamton, v. 24, n. 6, p. 709-731, Sept. 2003.

SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail**: les effets culturels de l'organisation. 1e. éd. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.

_____. **L'identité au travail**: les effets culturels de l'organisation. 4e. éd. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 2014.

SALGUEIRO, J. E. **Processos organizativos - caracterização da prática**. Palestra apresentada na 2ª Mostra Nacional de Práticas em Psicologia, Anhembi, São Paulo, 20/09/2012.

SANTOS, B. B.; MELO, M. F. Debates sobre a centralidade do trabalho e a participação na informalidade. **International Journal on Working Conditions (RICOT Journal)**, Porto: IS-FLUP, n. 1, p. 25-44, Sept. 2011.

SANTOS, N. C.; et al. **A relevância da liderança no Brasil**: um estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica no período de 2007 a 2012. **Anais do XXXVII Encontro da ANPAD**, 07 a 11 set. p. 01-16, Rio de janeiro: EnAnpad, 2013.

SCHARMER, O. **Presença**: propósito humano e o campo do futuro. São Paulo: Editora Cultrix, 2005.

_____. **Teoria U –** como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. São Paulo: Editora Elsevier, 2010.

SCHELER, M. F. 1874-1928. **Le formalisme en ethique et l'ethique material de valeurs**: essai nouveau pour fonder un personalisme ethique. 7e. éd. Paris: Gallimard, 1955.

SCHJOEDT, L. Job design effects on novice and repeat entrepreneurs job stress. **The International Journal of Management and Business**, v. 3, n. 2, p. 35-52, Dec. 2012

SCHNEEWIND, J. B. **A invenção da autonomia**. Rio Grande do Sul: Ed. Unisinos, 2005.

SCHOLZ, C. The virtual corporation: empirical evidences to a three dimensional model. Paper Presented at the Academy of Management 2000 Conference in Toronto – Revised Conference Version – **Organizational Communication & Information Systems Division**. Electronic Submission Number: 11812, p. 01-30, 2000.

SCHRAMM, F. R. A autonomia difícil. **Revista Bioética**, v. 6, n. 1, p. 27-37, 1998.

SCHREYÖGG, G.; SYDOW, J. Organizing for fluidity? Dilemmas of new organizational forms. **Organization Science**, v. 21, n. 6, p. 1251-1262, 2010.

SCHWANDT, T. A. Três posturas epistemológicas para a investigação qualitative: interpretativismo, hermenêutica e construcionismo social. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. e colaboradores. **O planejamento da pesquisa qualitativa**: teorias e aboradagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2007. p. 193-217.

SCHWARTZ, B. Self-determination: the tyranny of freedom. **American Psychologist**, v. 55, n. 1, p. 79-88, 2000.

SEGRE, M.; SILVA, F. L.; SCHRAMM, F. R. O contexto histórico, semântico e filosófico do princípio de autonomia. **Revista Bioética**, v. 6, n. 1, p. 15-26, 1998.

SEKHAR, S. F. C. Correlates of work autonomy. **The IUP Journal of Organizational Behavior**, v. l0, n. 3, p. 26-40, Jul. 2011.

SENDIN, T. A nova hierarquia. Gestão. **Revista VOCÊ RH**. São Paulo: editora Abril S/A, ed. 31, ano 7, n. 31, abr./mai., p. 22-29, 2014.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 17. ed. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SERVA, M. R. **Racionalidade e organizações**: o fenômeno das organizações substantivas.Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP, Brasil, 1996.

_____. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 2, p. 18-30, 1997a.

_____. Abordagem substantiva e ação comunicativa: uma complementaridade proveitosa para a teoria das organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 31, n. 2, p. 108-134, 1997b.

SHAH, S. K; CORLEY, K. G. Building better theory by bridging the quantitative–qualitative divide. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 8, p. 1822- 1835, Dec. 2006.

SHAMIR, B. Meaning, self and motivation in organizations. **Organization Studies**, v. 12, n. 3, 1991, p. 405-425, 1991.

SHANE, S.; VENKATARAMAN, S.; MACMILLAN, I. Cultural differences in innovation championing strategies. **Journal of Management**, v. 21, n. 5, p. 931-952, 1995.

SHIPPER, F.; MANZ, C. C. Employee self-management without formally designated teams: na alternative road to empowerment. **Organizational Dynamics**, v. 20, n. 3, p. 48-62, 1992.

SIMON, H. A. **The new science of management decision**. New York: Harper, 1957.

_____. **Comportamento administrativo**: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.

SILVA, A. C. da. A presença da interrogação no texto opinativo: reflexões sobre o ethos discursivo. **Revista Intercâmbio**, volume XX. São Paulo: LAEL/PUC-SP, p. 25-43, 2009.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e Perspectivas. Encontro de Estudos Organizacionais, 2., **Anais**... Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 1 CD, 2002.

_____. Les nouveaux mécanismes du contrôle organisationnel. **Cadernos EBAPE.BR**, volume I, n. 2, Déc. 2003.

SILVA, G. V.; PORTES, G. A. A.; CONCEIÇÃO, L. D. Estratégia de manutenção de turno. **Revista Anagrama – Revista Interdisciplinar da Graduação**. Ano 1, edição 2, p. 1-9, Junho/Ago. 2008.

SILVERMAN, D. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

SIMS, H. P.; SZILAGYI, A. D.; KELLER, R. T. The measurement of job characteristics. **Academy of Management Journal**, v. 19, n. 2, p. 195-212, Jun. 1976.

SKAALVIK, E. M.; SKAALVIK, S. Teacher self-efficacy and perceived autonomy: relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. **Psychological Reports**: Employment Psychology & Marketing, v. 114, n. 1, p. 68-77, 2014.

STAKE, R. E. Qualitative case studies. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.), **The handbook of qualitative research**, 3rd ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005. p. 443-466.

SMIRCICH, L.; MORGAN, G. Leadership: the management of meaning. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 18, n. 3, p. 257-273, 1982.

SMITH, A.C.; MOULY, V. S. Empowerment in New Zealand firms: insights from two cases. **Empowerment in Organizations**, v. 6 n. 3, p. 69-80, 1998.

SOSIK, J. J.; CHUN, J. U.; ZHU, W. Hang on to your ego: the moderating role of leader narcissism on relationships between leader charisma and follower psychological empowerment and moral identity. **Journal of Business Ethics**, v. 120, n. 1, p. 65-80, Mar. 2014.

SPARROWE, R. T.; LIDEN, R. C. Process and structure in leader–member exchange. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, p. 522-552, 1997.

SPECTOR, P. E. Perceived control by employees: a meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. **Human Relations**, v. 39, p. 1005-1016, 1986.

SPENCER, L. M. JR.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley, 1993.

SPICER, A. Extitutions: The other side of institutions. **Ephemera**, v. 10, n. 1, p. 25-39, 2010.

SPILLANE, J. P.; et al. Distributing leadership. In: COLES, M.; SOUTHWORTH, G. (eds.). **Developing leadership**: creating the schools of tomorrow, in press.

SPILLANE, J. P.; SHERER, J. Z. A distributed perspective on school leadership: leadership practice as stretched over people and place. **Prelminary Draft Prepared For Presentation At The Annual Meeting Of The American Education Association**, San Diego, p. 1-41, Apr. 2004.

SPILLANE, J. P.; HALVERSON, R.; DIAMOND, J. B. Investigating school leadership practive. A distributed perspective. **Education Researcher**, p. 23-28, Apr. 2001.

_____.Towards a theory of school leadership practice: implications of a distributed perspective. **Journal of Curriculum Studies**, v. 36, n. 1, p. 3-34, 2004.

SPINK, M. J. P. A ética na pesquisa social: da perspectiva prescritiva à interanimação dialógica. **Revista Semestral da Faculdade de Psicologia da PUCRS**, v. 31, n. 1, p. 7-22, jan./jul. Publicações Edipucrs, Rio Grande do Sul, 2000.

_____. **Linguagem e produção de sentidos no cotidiano**. Biblioteca Virtual de Ciências Humanas do Centro Edelstein de Pesquisas Sociais. Rio de janeiro, 2010.

SPINK, M. J. P.; FREZZA, R. M. Práticas discursivas e produção de sentidos: a perspectiva da Psicologia social. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 17-39.

SPINK, M. J. P.; MEDRADO, B. Produção de sentidos no cotidiano: uma abordagem teórico-metodológica para análises das práticas discursivas. In: SPINK, M. J. (Org.). **Práticas discursivas e produção dos sentidos no cotidiano**: aproximações teóricas e metodológicas. 3. ed. São Paulo: Cortez, 2004. p. 41-61.

SPREITZER, G. M. Individual empowerment in the workplace: dimensions, measurement, validation. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 5, p. 1442-1465, 1995.

_____. Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management Journal**, v. 39, n. 2, p. 483-504, 1996.

SPRIGG, C. A.; JACKSON, P. R.; PARKER, S. K. Production teamworking: the importance of interdependence and autonomy for employee strain and satisfaction. **Human Relations**, v. 53, n. 11, p. 1519-1543, Nov. 2000.

STARBUCK, W. Learning by knowledge-intensive firms. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 713-740, 1992.

STEWART, G. L.; MANZ, C. C. Leadership for self-managing work teams: a typology and integrative model. **Human Relations**, v. 48, n. 7, p. 747-771, 1995.

STOGDILL, R. M. Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. **Journal of Psychology**, v. 25, p. 35-71, 1948.

STOGDILL, R. M.; GOODE, O. S.; DAY, D. R. New leader behavior description subscales. **Journal of Psychology**: Interdisciplinary and Applied, v. 54, n. 2, p. 259-269, 1962.

SKINNER, B. F. **Ciência e comportamento humano**. Tradução de J. C. Todorov e R. Azzi. Brasília: Universidade de Brasília, 1967. Trabalho original publicado em 1953.

_____. The experimental analysis of behavior (A History). In: SKINNER, B. F. **Reflections of Behaviorism and Society**. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1978.

TAGGART, J. H. Multinational manufacturing subsidiaries in Scotland: Strategic role and economic impact. **International Business Review**, v. 5, n. 5, p. 447-468, 1996.

TANNENBAUM, A. S. **O controle nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 1975.

TARONDEAU, J-C. Introduction: approches et formes de la flexibilité. **Revue Française de Gestion**, n. 123, Mars/Avril/Mai 1999.

TAYLOR, C. **As fontes do self**: a construção da identidade moderna. 2. ed. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Dinah de Abreu Azevedo. São Paulo: Editora Loyola, 2005.

TAYLOR, F. W. **The principles of scientific management**. New York and London: Harper & Brothers Publishers, 1919.

_____. **Princípios de administração científica**. 7. ed. Sao Paulo: Atlas, 1970.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional** - mito ou realidade? 2. ed. Rio de janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2002.

TERSSAC, G. de. **Autonomie dans le travail**. Paris, PUF, 1999.

_____. Autonomie dans le travail. In BEVORT, A.; JOBERT, A.; LALLEMENT, M.; MIAS, A. (s/d), **Dictionnaire du travail**, Paris: PUF, coll Quadrige, 2012. p. 47-53.

THORELLI, H. Networks: between markets and hierarchies. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 1, p. 37-51, 1986.

THORESEN, C. E.; MAHONEY, M. J. **Behavioral selfcontrol**. New York, Holt, Rinehart and Winston, 1974.

TOLEDO, E.; HERNANDEZ, J. Fin del trabajo o trabajo sin fin. In: **Tratado Latinoamericano de sociología del trabajo**. México: editora, p. 755-773, 2000.

TOZZI, E. Vamos acabar com os chefes! O fim da hierarquia e outras 6 propotas inovadoras que estão mudando a forma de trabalhar. **Revista VOCÊ S/A**, São Paulo: editora Abril S/A, ed. 191, ano 17, n. 4, abr., p. 32-43, 2014.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowering: an interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666-681, 1990.

TREVELYAN, R. The paradox of autonomy: a case of academic research scientists. **Human Relations**, v. 54, n. 4, p. 495-525, Apr. 2001.

TRIST, E. L.; BAMFORTH, W. Some social and psychological consequences of the longwall method of coal getting. **Human Relations**, v. 4, p. 3-38, 1951.

TROUGAKOS, J. P.; et al. Lunch breaks unpacked: the role of autonomy as a moderator of recovery during lunch. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 2, p. 405-421, Apr. 2014.

TSOUKAS, H. Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 643-650, 1992.

TURNER, A.; LAWRENCE, P. **Industrial tobs and the worker**. Boston: Harvard University, 1965.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social process of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676, Dec. 2006.

UHL-BIEN, M.; GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. A. Implications of leader–member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage. In: FERRIS, G.R. (Editor). **Research in personnel and human resource management**, v. 18, JAI Press, Greenwich, CT, 2000. p. 137-185.

VALEYRE, A.; et al. **Working conditions in the European Union**: work organisation. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2009.

VALLERAND, R. J.; RATELLE, C. F. Intrinsic and extrinsic motivation: a hierarchical model. In: DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Handbook of self-determination research**. New York: University of Rochester Press, Softcover edition, 2004. p. 37-63.

VAN DER HAAR, D.; HOSKING, D. M. Evaluating appreciative inquiry: a relational constructionist perspective. **Human relations**, v. 57, n. 8, p. 1017-1036, 2004.

VAN DIJK, T. A. **Discurso e poder.** Tradução e adaptação Judith Hoffnagel et al. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2012.

VAN KNIPPENBERG, D.; et al. Leadership, self, and identity: a review and research agenda. **The Leadership Quarterly**, v. 15, n. 6, p. 825-856, 2004.

VARELA, F. **Autonomie et connaissance**: essai sur le vivant. Paris: Seuil, 1989. Tradução ampliada do original em inglês de 1980.

VAZ, H. C. de L. **Escritos de Filosofia II**: ética e cultura. 4. ed. São Paulo: Loyola, 2004.

VELTZ, P. L'autonomie dans les organizations: de quoi parle-t-on? In: CHATZIS, K., MOUNIER, C., VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. (dir.) **L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?** Paris: L'Harmattan, 1999. p. 13-24.

VOLBERDA, H. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 359-374, 1996.

WAGEMAN, R. How leaders foster self-managing team effectiveness: design choices versus hands-on coaching. **Organization Science**, v. 12, n. 5, p. 559-577, 2001.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (org.) **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 1. Brasília: UNB (Universidade de Brasilia), 2000.

_____. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 2. São Paulo: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2004a.

_____. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. 14. ed. São Paulo: Pioneira, 2004b.

_____. **Os três tipos puros de dominação legítima**. Tradução de Gabriel Cohen. Rio de Janeiro: Guedes Multimídia, 2008.

_____. **Ensaios de Sociologia**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2013.

WEIERTER, S. J. M. Who wants to play "follow the leader?" A theory of charismatic relationships based on routinized charisma and follower characteristics. **The Leadership Quarterly**, v. 8, n. 2, p. 171-193, 1997.

WESTERN, S. **Leadership**: a critical text. London: Sage, 2008.

WILLMOTT, H. Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 515-552, 1993.

WOODWARD, J. **Industrial organization**: theory and practice. Oxford University Press, 1968.

WRONG, D. H. The oversocialized conception of man in modern sociology. **American Sociological Review**, v. 26, n. 2, p. 183-193, 1961.

VROOM, V. H.; YETTON, P. N. **Leadership and decision making**. Pittsburgh: PA University of Pittsburgh Press, 1973.

YUN, S.; COX, J.; SIMS, H. P. The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 374-388. Retrieved from ABI/Inform Complete, 2006.

_____. Leadership and teamwork: the effects of leadership and job satisfaction on team citizenship. **International Journal of Leadership Studies**, v. 2, n. 3, p. 171-193, 2007.

ZALEZNICK, A. A dinâmica da subordinação. In: BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. Inserção profissional do psicólogo em organizações e no trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B., (Orgs.), **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 466-491.

ZHANG, X. M.; BARTOL, K. M. Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 1, p. 107-128, 2010.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Pour une nouvelle logique. 1e. éd. Rueil-Malmaison: Éd. Liaisons, 1999a.

_____. L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux. In: CHATZIS, K., MOUNIER, C., VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. (dir.) **L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?** Paris: L'Harmattan, 1999b. p. 39-64.

_____. **Objectif compétence**. Pour une nouvelle logique. Paris: Ed. Liaisons, 2001.

_____. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução de Eric Roland René Heneault, São Paulo: Editora Senac, 2003.

_____. **Le travail et la compétence**: entre puissance et contrôle. 1e. éd. France: Presses Universitaire France (PUF), 2009.

_____. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ZATTI, V. **Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – EIXOS TEMÁTICOS E SUAS RESPECTIVAS PERGUNTAS

Eixos temáticos		Perguntas essenciais para a entrevista
01	**Autonomia**	Você se sente com autonomia? Como ocorre o processo de autonomia na empresa? Como você identifica uma pessoa com características autônomas? Como você define autonomia no trabalho?
02	**Autoridade**	Qual o seu ponto de vista sobre a autoridade na empresa?
03	**Avaliação**	Como é o processo de avaliação do funcionário na empresa?
04	**Competência**	Como você define competência? Em sua opinião, quais foram as competências que o seu líder adquiriu na relação com os liderados e a equipe? Em sua opinião, quais foram as competências que você adquiriu na relação com o seu líder e a equipe? Quais são as competências que os membros devem ter para trabalhar em equipe?
05	**Comunicação**	Qual a sua opinião sobre a comunicação na sua empresa?
06	**Confiança**	Como você avalia a confiança dos funcionários na empresa?
07	**Coordenação das atividades**	Como você percebe a coordenação das atividades, de uma forma geral, na empresa?
08	**Controle**	Como são os controles dos procedimentos e da disciplina do funcionário na sua empresa? São controles rígidos?
09	**Criatividade**	Como você avalia o estimulo à criatividade na empresa?
10	**Decisão**	O que você pensa sobre a tomada de decisão na sua empresa? Existe abertura para que as pessoas participem da tomada de decisão?
11	**Delegação**	Como ocorre o processo de delegação das atividades no seu setor?
12	**Democracia**	Qual o seu ponto de vista sobre a democracia?
13	**Disciplina**	Como você observa a disciplina dentro da sua empresa?
14	**Ensino-Aprendizagem e Orientação**	Como é o processo de orientação, de ensino e de aprendizagem na empresa?
15	**Equipe**	Como é a formação e o desenvolvimento das equipes? O que uma pessoa deve possuir para trabalhar em equipe? Como são percebidas as sugestões individuais e da equipe na organização do trabalho?
16	**Hierarquia**	Qual o seu ponto de vista sobre a hierarquia na sua empresa?
17	**Influência**	Como você avalia a influência do seu líder sobre os liderados, mesmo antes dele exercer a liderança?
18	**Iniciativa**	Como é que você vê a iniciativa na sua empresa? Como você percebe a sua iniciativa e a dos seus colegas no ambiente de trabalho?
19	**Inovação**	Como você avalia o estimulo à inovação na empresa?
20	**Liderança**	Como você define uma boa liderança? Como você identifica um líder que promove a autonomia no ambiente de trabalho? Como você identifica um líder com comportamento de autonomia? Como é a relação entre você e o seu líder? O que ele faz hoje que anteriormente ele não fazia?
21	**Poder**	Como você vê o exercício do poder na sua empresa? Como você identifica um líder com características de dominação? Como você identifica um líder com características de autonomia?
22	**Reconhecimento**	Como são os processos de reconhecimento dos funcionários na sua empresa? As pessoas se sentem reconhecidas na empresa?
23	**Regulação do Trabalho**	Como se administra o estresse na organização?
24	**Relações interpessoais**	Qual a sua opinião sobre o relacionamento do seu setor e da empresa de uma forma geral? Como é a relação entre você e os seus colegas de trabalho? O que você faz hoje que anteriormente você não fazia?
25	**Respeito**	Como você vê o respeito de uma forma geral na empresa?
26	**Responsabilidade**	Como você observa a responsabilidade das lideranças e dos subordinados.

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

APÊNDICE 2 - ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Orientações gerais:

Este roteiro de entrevista deve ser aplicado aos líderes formais indicados pelas duas organizações e aos seus respectivos liderados indicadas aleatoriamente.

Início da entrevista:

1. Coletar dados sociodemográficos sobre o entrevistado (data de nascimento, idade, sexo, profissão, estado civil, escolaridade, endereço pessoal e/ou da empresa, formas gerais de contato) e dados profissionais (departamento, setor, cargo atual, tempo de empresa, tempo no cargo de liderança, número de subordinados diretos, indiretos e terceirizados, promoção na empresa, treinamentos realizados e outras atividades profissionais exercidas fora da empresa) (Apêndice 3).
2. Coletar dados sobre a empresa (porte, endereço, número de funcionários, tempo de atuação no mercado, capital (privado ou misto), ramo de atividade (serviços, franquia), matriz e filiais, situação socioeconômica atual, receita bruta anual, clientes, organograma) (Apêndice 4).
3. Apresentar os objetivos da pesquisa.
4. Apresentar o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo 1) informando que o entrevistado é livre para optar em não participar da pesquisa e também para desistir posteriormente, solicitando a exclusão das suas informações. Logo em seguida, será solicitado que o entrevistado assine em duas vias o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido para comprovar que está ciente das informações e lhe será entregue uma via.
5. Solicitar autorização para gravação da entrevista e ressaltar que será transcrita.

Finalização da entrevista:

1. Perguntar ao entrevistado se ele desejaria acrescentar mais alguma informação sobre a temática ou esclarecer dúvidas.

Pergunta de Pesquisa

Como se estrutura a autonomia dos funcionários na relação estabelecida com seus líderes em novas formas de organização do trabalho (NFOT), especificamente em duas empresas de TI em Pernambuco?

Questões norteadoras da pesquisa

1. Como os líderes e os liderados experienciam o desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?
2. Como os líderes e os liderados conduzem suas relações em processos de desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?
3. Como se processa a dinâmica da relação entre o líder e o liderado em práticas de autonomia no trabalho em empresas de TI?
4. Como se apresenta a convergência e/ou divergência entre liderança, estrutura organizacional e autonomia dos liderados empiricamente?
5. Quais fatores contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento da autonomia dos liderados nas NFOT em empresas de TI?

Questões Norteadoras		Perguntas aos entrevistados
LIDERANÇA, AUTONOMIA E NFOT	1. Como os líderes e os liderados experienciam o desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?	Eixo temático: autonomia 1. Baseado nas suas experiências até agora, o que significa autonomia no trabalho? 2. Você se sente com autonomia no trabalho? Justifique. 3. Você poderia me dar um exemplo em que você pode exercer sua autonomia no trabalho? 4. Descreva os motivos pelos quais você exerceu sua autonomia no trabalho? 5. Você poderia me dar outro exemplo em que você não pode exercer sua autonomia no trabalho? 6. Como ocorre o processo de autonomia na sua empresa? 7. O que contribui para o processo de autonomia na sua empresa? 8. O que dificulta o processo de autonomia na sua empresa? 9. Como você define autonomia no trabalho? Você pode me dizer algo que se associe a ideia de autonomia no trabalho, um filme, um texto, uma frase... Fotografar situações de autonomia no trabalho.
	2. Como os líderes e os liderados conduzem suas relações em processos de desenvolvimento da autonomia no trabalho nas NFOT em empresas de TI?	Eixos temáticos: liderança, autonomia e equipe. 1. Como você define uma boa liderança? 2. Como você identifica um líder que promove a autonomia no ambiente de trabalho? 3. Como você identifica um líder com comportamento de autonomia? 4. Você identifica algum colega de trabalho com características de autonomia? 5. O que um liderado deve possuir para trabalhar com autonomia? 6. Como você identifica um liderado que trabalha com autonomia no ambiente de trabalho? 7. O que um liderado deve possuir para trabalhar em equipe?
	3. Como se processa a dinâmica da relação entre o líder e o liderado em práticas de autonomia no trabalho em empresas de TI?	Eixos temáticos: competência, confiança, influência e iniciativa. 1. Como você define competência? 2. Em sua opinião, quais foram as competências que o seu líder adquiriu na relação com os liderados e a equipe? 3. Quais são as ações atuais do seu líder que você descreve como comportamento de autonomia que antes ele não fazia? 4. Quais as competências que o seu líder já possuía que você identifica como características de autonomia? Justifique. 5. Como você avalia a confiança dos funcionários na empresa? 6. Como você avalia a influência do seu líder sobre os liderados, mesmo antes dele exercer a liderança? 7. Como é a relação entre você e o seu líder? O que ele faz hoje que anteriormente ele não fazia? 8. Em sua opinião, quais foram as competências que você adquiriu na relação com o seu líder e a equipe? 9. Quais são as suas ações atuais que você descreve como comportamento de autonomia que antes você não fazia? 10. Como é a relação entre você e os seus colegas de trabalho? O que você faz hoje que anteriormente você não fazia? 11. Como você percebe a sua iniciativa e a dos seus colegas no ambiente de trabalho?

LIDERANÇA, AUTONOMIA E NFOT	4. Como se apresenta a convergência e/ou divergência entre liderança, estrutura organizacional e autonomia dos liderados empiricamente?	Eixos temáticos: autoridade, avaliação, comunicação, coordenação das atividades, delegação, democracia, participação em equipe, hierarquia, poder, reconhecimento do funcionário, respeito e responsabilidade. 1. Qual o seu ponto de vista sobre a autoridade na empresa? 2. Como é o processo de avaliação do funcionário na empresa? 3. Qual a sua opinião sobre a comunicação na sua empresa? 4. Como você percebe a coordenação das atividades, de uma forma geral, na empresa? 5. Como ocorre o processo de delegação das atividades no seu setor? 6. Qual o seu ponto de vista sobre a democracia? 7. Como é a formação e o desenvolvimento das equipes na empresa? Como são percebidas as sugestões individuais e da equipe na organização do trabalho? 8. Qual o seu ponto de vista sobre a hierarquia na sua empresa? 9. Como você ver o exercício do poder na sua empresa? 10. Como são os processos de reconhecimento dos funcionários na sua empresa? As pessoas se sentem reconhecidas? 11. Como você vê o respeito de uma forma geral na empresa? 12. Como você observa a responsabilidade das lideranças e dos subordinados de uma forma geral?
	5. Quais fatores contribuem e/ou dificultam o desenvolvimento da autonomia dos liderados nas NFOT em empresas de TI?	Eixos temáticos: controle, inovação, criatividade, ensino-aprendizagem e orientação, regulação do trabalho, relações interpessoais e decisão. 1. Como são os controles dos procedimentos e da disciplina do funcionário na sua empresa? São controles rígidos? 2. Como você avalia o estímulo à inovação na empresa? 3. Como você avalia o estímulo à criatividade na empresa? 4. Como é o processo de orientação, de ensino e de aprendizagem na empresa? 5. Como se administra o estresse na organização? 6. Qual a sua opinião sobre o relacionamento do seu setor e da empresa de uma forma geral? 7. O que você pensa sobre a tomada de decisão na sua empresa? Existe abertura para que as pessoas participem da tomada de decisão?

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

APÊNDICE 3 - DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS PROFISSIONAIS

DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS			
Nome:			**Data entrevista:**
Data de nascimento:	**Idade:**		**Sexo:**
Profissão:	**Estado civil:**		
Escolaridade (especializações, mestrado, doutorado, MBAs):			
Endereço:			
Bairro:	**Cidade:**	**CEP:**	
Telefone:	**Celulares:**		
Skype:	**Facebook:**		
E-mail:			
Outras formas de contato (MSN, Blog, *Writer*, Home Page, etc):			

DADOS PROFISSIONAIS	
Empresa:	**Telefone:**
Departamento:	**Setor:**
Cargo atual:	**Tempo de empresa:**
Tempo no cargo de liderança:	**Quantos subordinados diretos:**
Quantos subordinados indiretos:	**Terceirizados:**
Promoção na empresa (cargo inicial, trajetória, etc)	
Treinamentos realizados:	
Outras atividades profissionais que exerce fora da empresa:	

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

APÊNDICE 4 - DADOS DA EMPRESA

Empresa:		**Porte:**
Endereço:		
Bairro:	**Cidade:**	**Telefone:**
Número de funcionários:		
Início e tempo da empresa no mercado:		
Capital (privado ou misto):		
Ramo de atividade (serviços, franquia, etc.):		
Matriz e filiais:		
Situação atual da empresa:		
Receita bruta anual (Faturamento):		
Clientes:		
Organograma:		
Pesquisa documental (cartilhas sobre a empresa, informativos, cartas, memorandos, correspondências de outros tipos, e-mails, informativos, avisos, agendas, propostas, cartazes, relatórios, anúncios, convites, estudos, avaliações de documentos oficiais, atas de reuniões, material de divulgação, textos produzidos após treinamentos, palestras, entrevistas, diálogos, discursos públicos e eventos em geral, tipo de material impresso).		
Entrevistado:		
Data da entrevista:	**Pesquisadora: Vera Lúcia da Conceição Neto**	

Fonte: Elaborado pela autora (2013).

APÊNDICE 5 – PLANILHA DAS CATEGORIAS DE ANÁLISE POR EMPRESA

ETI1	
Categoria de análise: Avaliação e reconhecimento	
Entrevistados	**Trechos discursivos**
GI1	
GI2	
GI3	
GI4	
GI5	
BA1	
BA2	
BA3	
BA4	
BA5	

ETI2	
Categoria de análise: Avaliação e reconhecimento	
Entrevistados	**Trechos discursivos**
GI1	
GI2	
GI3	
GI4	
GI5	
BA1	
BA2	
BA3	
BA4	
BA5	

Fonte: Elaborado pela autora (2014).

ANEXOS

ANEXO 1 - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro que estou ciente de estar participando da pesquisa **"Liderança e Autnomia na Organização do trabalho"**. Fica acordado que fui orientado de que as informações fornecidas por mim serão estritamente confidenciais. Porém, estou de acordo de que os dados científicos, desde que não sejam identificados, poderão ser usados em congressos e publicações, pois só assim serão compartilhados os dados com outros centros de estudo.

Estou ciente que se trata de uma atividade voluntária, que posso desistir a qualquer momento e que a participação não envolve remuneração. Nestes termos, posso recusar e/ou retirar este consentimento, informando aos pesquisadores, sem prejuízo para ambas as partes a qualquer momento que eu desejar. Tenho o direito também de determinar que sejam excluídas do material da pesquisa informações que tenham sido dadas.

Fui informado (a) que a pesquisa pode envolver algum possível desconforto ou constrangimento, por tratar de assuntos ligados a minha atuação profissional na instituição/empresa onde convivo ou trabalho, mas também me beneficiarei desses instantes de verbalização dos meus pensamentos e sentimentos, por se tratar de momentos de reflexão sobre a liderança que exerço ou a qual sou submetido. Também fui informado (a) de que os pesquisadores gravarão as entrevistas a fim de registro para estudos desta pesquisa, porém não serão repassadas ou utilizadas para outros fins.

Estou consciente de que a minha decisão de participar ou não da pesquisa em nada influenciará o meu envolvimento e/ou relacionamento com os profissionais da instituição/empresa a qual faço parte.

Se houver outra dúvida ou explicação adicional, estarei livre para perguntar à pesquisadora **Vera Lúcia da Conceição Neto**, pessoalmente, através dos telefones: (81) 3228-5214 e 8857-2913; por e-mail: vera.neto@imparrh.com.br; ou no endereço: Av. Dr. Belmino Correia, 2025, 1º andar, sala 02 – Camaragibe-Centro-PE, CEP: 54765-000.

Li e entendi as informações procedentes descritas nesse estudo e todas as minhas dúvidas em relação ao estudo e a minha participação nele foram respondidas satisfatoriamente. Dou livremente meu consentimento em participar do estudo até que decida pelo contrário.

Assino esse termo de consentimento e concordo em participar desse estudo, e não abro mão, na condição de participante de um estudo de pesquisa, de nenhum dos direitos legais que eu terei de outra forma.

Recife, _____/_____/_____.

PARTICIPANTE – Assinatura:
Nome completo:

TESTEMUNHA 1 – Assinatura:
Nome completo:

TESTEMUNHA 2 – Assinatura:
Nome completo:

PESQUISADORA – Assinatura:
Vera Lúcia da Conceição Neto – Doutoranda em Administração – UFPE/PROPAD – Linha de pesquisa 3: Organização, Cultura e Sociedade.

ANEXO 2 - CARTA DE ANUÊNCIA

Informo aos interessados que o projeto de pesquisa intitulado: "**Liderança e Autonomia na Organização do trabalho"** será desenvolvido pela doutoranda Vera Lúcia da Conceição Neto sob orientação do Professor Dr. Guilherme Lima Moura.

Essa investigação terá sua coleta de dados realizada nesta instituição, entre colaboradores de diferentes setores. Serão incluídos na amostra colaboradores de ambos os sexos, com idade mínima de 27 anos e sem restrições para máxima, assim como aqueles que apresentarem um vínculo empregatício com a organização superior ou igual a 1 ano, sendo no mínimo 06 meses na função que exerce atualmente. Serão atribuídos com critérios de exclusão colaboradores que apresentarem características como sendo prestadores de serviços, ou seja, serem terceirizados.

O objetivo da pesquisa será compreender como os colaboradores exercem sua autonomia no ambiente de trabalho.

Para obtenção dos dados, a pesquisadora, no período de 10 a 30 de outubro do ano de 2013, deverá abordar colaboradores desta instituição e confirmar se efetivamente os mesmos compõem sua amostra e submetê-los a uma entrevista. A coleta dos dados, portanto, se realizará dentro desta instituição.

Informo que este estabelecimento concorda com esses procedimentos, os autoriza para a realização da pesquisa em foco, dá seu aceite e sua anuência à mesma e oferece seu apoio institucional no que se fizer necessário.

Recife, 01 de outubro de 2013.

_____

Diretor Geral
CARIMBO ESPECÍFICO

ANEXO 3 – LIVRO DE CHARGE 1 - DIRETORIA

Tem um assaltante correndo atrás de você armado até os dentes. Se você ficar olhando para calcular a que distância está o negão (*Ooopa*, o negão que vos escreve se retrata pelo racismo), digo, o senhor assaltante, ele certamente vai te enrabar, ou melhor, te pegar: *Corra, seu porra.*

- **O importante não é o tamanho da melada, mas a velocidade da limpeza**

Este foi adotado em 2002. Com uma diretoria toda nova, um câncer na garganta, e com necessidade de que todos tomassem decisões procurei um bom princípio para quebrar o gelo.

Uma empresa é um exército – já houve um tempo em que eu era o empresário que não achava necessária a intendência (entendida aqui como as

ANEXO 4 – LIVRO DE CHARGE 2 - DIRETORIA

onde se ouve a voz da filha pequena falando, todo aquele carinho, toda aquela frescura gostosa. Eu adoro isso. É muito da gente vender essas vaidades. Por outro lado, a gente também está vendendo a velocidade da informaçao e o prazer da leitura. É esse produto que por preconceito eu chamo frescura, vaidade é na realidade carinho, possibilidades, sonhos. Isso é: a mais pura expressão de felicidade e cultura.

Eu fico espicaçando algumas afirmações escrotas. Se você tivesse um livro encadernado por um bandido famoso ele valerá mais; será motivo de bate–papo e cerveja. Vamos ter mercado, se a movimentarmos com isso. Tem aqueles que compram a coleção pelo prazer da execução, como aqueles ricos ignorantes, com casa bonita com azulejo, branculejo e pretulejo que compram tantos metros de livro de várias cores para a decoração.