

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

Danielle Quintanilha Merhi

danielle.humaniso@terra.com.br

FUCAPE Business School – ES / Brasil

Katia C. de Araujo Vasconcelos

katia.vasconcelos@oi.com.br

FUCAPE Business School – ES / Brasil

Vania Maria Goulart Lopes

evania@selecta-es.com.br

FUCAPE Business School – ES / Brasil

Alfredo Rodrigues Leite da Silva

alfredorls@hotmail.com

Universidade Federal do Espírito Santo – ES / Brasil

Recebido em 23/10/2008

Aprovado em 09/03/2010

Disponibilizado em 20/12/2010

Avaliado pelo sistema *double blind review*

Revista Eletrônica de Administração

Editor: Luís Felipe Nascimento

ISSN 1413-2311 (versão on-line)

Editada pela Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Periodicidade: Quadrimestral

Sistema requerido: Adobe Acrobat Reader.

1. Introdução

Ao discutirem os estudos sobre cultura organizacional, Carrieri e Leite-da-Silva (2006) destacam que é possível identificar duas grandes correntes: a primeira entende a cultura como uma metáfora da organização a ser compreendida; e a segunda entende cultura como uma variável da organização que pode ser controlada.

Na primeira abordagem, autores com Alvesson (1993), Aktouf (1994) e Flores-Pereira e Cavedon (2009) reconhecem a importância da cultura nas organizações como um elemento a ser observado para se compreender a organização e nortear as decisões organizacionais.

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

Neste caso, a cultura é vista como algo que interage com a gestão organizacional, mesmo sem ser controlável por ela, devendo ser considerada no processo gerencial.

Inseridos na segunda corrente, autores como Schein (1985), Deal e Kennedy (1982; 1999), Ouchi (1986) e Peters e Waterman (1986) atribuem as lideranças à intervenção na cultura. Para isso, os líderes deveriam atuar na criação da cultura desejada, bem como de valores e objetivos comuns, sendo este o caminho para o surgimento da chamada “cultura forte”. Neste artigo, o foco está em discutir este processo no qual o líder se envolve em estruturas de poder e práticas de liderança com o intuito de viabilizar a gestão da cultura organizacional.

Ao tratar do poder, a diversidade conceitual do campo exigiu adotar uma abordagem que, a despeito de envolver as ideias de autores funcionalistas, como Galbraith (1989), incluiu contribuições de autores em um viés mais crítico, como Foucault (1987; 2003a; 2003b). Segundo Hardy e Clegg (2001), no corte funcionalista o poder é visto como algo negativo, a menos que seja usado pelo gestor para os objetivos organizacionais de maneira instrumentalizada; no corte crítico, em uma ótica marxista, seu uso gerencial é visto como tentativa de dominação em base concreta econômica, e em uma ótica foucaultiana é visto como mais uma prática inserida em um dispositivo disciplinar em uma ampla rede de relações cotidianas. O foco da crítica está em discutir e denunciar o que envolve as relações de poder e suas implicações. Para Hardy e Clegg (2001), a despeito das distinções entre as abordagens, cabe investigar empiricamente os jogos de poder sem a preocupação de se limitar a uma ou a outra, pois é a diversidade que reflete o cotidiano das práticas organizacionais, aqui considerado como a base das relações que envolvem o poder, a cultura e os processos de liderança.

Ao confrontar a relação entre cultura e poder, concordando-se com Bertero (1996), considera-se que o poder é o “mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional. Quem o possui pode alterar estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional” (BERTERO, 1996, p.38). Nesta perspectiva, o líder passa a ser entendido como aquele em uma posição adequada para apresentar as alternativas culturais a serem adotadas em um determinado grupo (SCHEIN, 1985). Na medida em que esse entendimento pode ser fazer presente no cotidiano organizacional ele remete ao interesse de compreender a articulação entre poder, cultura e liderança neste cotidiano. A complexidade e as implicações potenciais dessas articulações nas pessoas e nas organizações justificam e oferecem relevância a este artigo que, com base em tal problemática, está voltado para a seguinte questão de

pesquisa: como a cultura organizacional, as relações de poder e o processo de liderança se articulam no cotidiano da empresa Papelório?

Com base na questão apresentada, o objetivo deste estudo é **compreender as articulações entre a cultura organizacional, as relações de poder e o processo de liderança no cotidiano da empresa Papelório**. Ele faz parte de uma pesquisa qualitativa mais ampla, sobre a contextualização de diversos aspectos organizacionais na ótica da cultura e das relações de poder em uma das maiores empresas do setor de celulose e papel no mundo. Os dados foram coletados por meio de observação participante e 63 entrevistas semi-estruturadas com sujeitos nos níveis gerencial, administrativo e operacional, e tratados pela técnica de análise do conteúdo (MINAYO, 2002).

Para desenvolver a discussão proposta, este artigo está estruturado da seguinte maneira: inicialmente apresenta-se a fundamentação teórica a respeito das relações entre liderança, cultura e poder nas organizações; em seguida descrevem-se os aspectos metodológicos da pesquisa e discute-se a análise dos dados; por fim são apresentadas as considerações finais.

2. Liderança

Os primeiros estudos sobre liderança relacionavam a traços ou características da personalidade, enfatizando as qualidades pessoais do líder. Havia nesta corrente, que predominou até a década de 40, uma tendência a enxergar a liderança como algo geneticamente herdado, um dom atribuído (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001). Nesta concepção, os subordinados são passivos na relação com seu líder. Knickerbocker (1961, p. 139), ao criticar esta corrente, afirma que esta situação nos leva “a concluir erroneamente que o líder é uma entidade que pode ser considerada à parte de sua relação funcional com seus seguidores”.

No início da década de 50, pesquisadores da escola comportamentalista enfocaram os estudos não mais naquilo que o líder era, mas no que ele fazia. Surge assim a teoria dos estilos de liderança. Nesta ótica, a liderança é entendida como um processo de interação social e “o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem” (BERGAMINI, 1994, p.104).

A terceira corrente, que predominou entre as décadas de 1960 e 1980, é denominada de teoria situacional. Esta teoria explora as variáveis do ambiente de ação do líder. Com isso,

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

o comportamento do liderado, do líder e o ambiente organizacional passam a ser objetos de análise e a liderança é concebida como algo que pode ser desenvolvido por qualquer indivíduo. Estes estudos trazem em sua essência dois pontos de convergência que podem ser resumidos por: (1) a liderança refere-se a um fenômeno grupal; (2) a liderança é um processo de influência intencional (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001).

A partir da década de 80, novos estudos são apresentados e ao líder é atribuída a tarefa de “administrar sentidos”. Na visão de Bryman (2004), a característica fundamental da liderança, nesta perspectiva simbólica, é a promoção de valores que forneçam significados compartilhados sobre a natureza da organização. Esta fase coincide com o que Chanlat (2000) chama de terceira fase de gestão das empresas, quando se dissemina o interesse pelo significado do simbólico nas organizações, por meio da gestão da cultura da empresa, em face da preocupação com a eficácia e a produtividade.

A eficácia do líder passou a ser vista por sua capacidade de tornar uma atividade significativa para seus liderados (BERGAMINI, 1994; MACHADO; DAVEL, 2001). A força do líder foi associada ao exercício legítimo da sua influência (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; BRYMAN, 2004). Inserido nesta abordagem, Schein (1999) defende que o líder deve influenciar na redefinição cognitiva de seus liderados, encorajando-os para uma nova aprendizagem a partir do envolvimento coletivo na busca de soluções, a diferença é que o foco deste último autor é a disseminação de elementos simbólicos de maneira homogênea por toda a organização, compondo uma cultura organizacional monolítica.

Essas propostas levaram os autores a refletirem sobre fontes de poder nas organizações convergentes com uma liderança voltada para gestão de aspectos simbólicos. A posição hierárquica e as formas de controle tradicionais passaram a ser vistas como insuficientes para garantir o envolvimento e o comprometimento dos membros organizacionais. A alternativa, conforme autores como Schein (1989) e Argyris (1994), seria investir no papel do líder na gestão da cultura da organização.

3. A cultura e o poder nas organizações

O conceito de cultura tem sido objeto de estudo há muitos anos. Já em 1877, Tylor (1958, p.1, tradução nossa) aproximava o conceito do entendimento atual ao definir cultura como “[...] um conjunto complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábitos adquiridos pelo homem como um membro de uma sociedade”. Esse conceito demarca o desenvolvimento de um campo de estudos que,

inicialmente, focava determinados povos ou sociedades, bem como os compartilhamentos culturais de seus membros para, mais tarde, chegar às organizações.

Conforme Chanlat (2000), o tema da gestão da cultura organizacional se disseminou nos anos de 1980 como mais uma forma de alcançar resultados para as organizações. Nessa ótica surgiu espaço para enxergar a organização do trabalho de forma mais subjetiva e articular os elementos culturais nos processos de gerenciamento. A gestão da cultura foi então incluída no conjunto das tecnologias gerenciais, surgindo uma diversidade de propostas sobre como abordá-la no contexto organizacional (CARRIERI; LEITE-DA-SILVA, 2006).

No início dos anos de 1980, Smircich (1983) já destacava que dentre as diversas abordagens sobre cultura organizacional era possível identificar duas grandes correntes: a cultura vista como uma metáfora; e a cultura tratada como uma variável da organização que pode ser controlada. Em meados dos anos de 2000, Carrieri e Leite-da-Silva (2006) evidenciaram a continuidade da utilidade dessas duas grandes categorias para a compreensão do campo de estudo. Os autores confrontaram estudos posteriores ao de Smircich (1983), como os de Aktouf (1994), Denison (1996), Pépin (1998), Barbosa (2001), Martin (2002), dentre outros, e identificaram que ao longo dos anos as duas correntes básicas permaneceram como pólos na discussão sobre as relações entre a cultura e as organizações.

Um exemplo da manutenção da abordagem da cultura como variável são as publicações de Deal e Kennedy (1982; 1999). Em 1982 os autores publicaram um estudo destacando a gestão de elementos (heróis, cerimônias, valores etc.) necessários para se efetivar a gestão do que chamaram de uma cultura corporativa forte. Em 1999, em seu novo estudo sobre o tema, os autores destacaram os mesmos elementos, reforçando que eles deveriam ser observados com mais ênfase, para fazer frente às mudanças oriundas do desenvolvimento tecnológico e da disseminação dos processos de terceirização, fusão e aquisição, entre outros.

Essa visão é criticada na abordagem da cultura como metáfora, em estudos como os de Meyerson e Martin (1987), Aktouf (1994), Pépin (1998) e Martin (2002). Esses autores criticam o que identificaram como um viés simplista dos estudos sobre cultura que a tratam como uma variável organizacional. Para eles a cultura deve ser tratada como um caminho para compreender diferentes faces da organização. Segundo Aktouf (1994, p. 47),

a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência vivida e no vir a ser coletivo humano, para ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente, cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos.

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

Fischer e Mac-Allister (2001) se juntam aos críticos da cultura como variável ao evidenciarem que, no Brasil, assim como em outros países, muitos estudos sobre cultura organizacional se configuram em propostas simplistas. Para as autoras essas propostas não representam as regularidades simbólicas de uma coletividade, apenas buscam o seu controle por meio da cultura, ignorando a complexidade do tema.

Por outro lado, a abordagem da cultura como variável é apontada por Aktouf (1994) e Carrieri e Leite-da-Silva (2006) como a corrente predominante. Os autores que nela se inserem, tais como Schein (1985), Deal e Kennedy (1982; 1999), Ouchi (1986) e Peters e Waterman (1986), mesmo reconhecendo a complexidade da cultura, defendem que parte dela deve ser controlada. Eles focam as construções que ocorrem especificamente no contexto organizacional e é nessa delimitação que entendem a cultura organizacional como uma variável possível de ser manipulada.

Na medida em que esses autores indicaram as maneiras para tratar dessa variável, eles se afastaram da abordagem da cultura como metáfora e evidenciaram as bases da abordagem da cultura como variável. Nessa ótica, Schein (1985) afirma que a função dos líderes é criar a cultura desejada, bem como valores e objetivos comuns, sendo este o caminho para o surgimento da chamada “cultura forte”. Na visão da abordagem da cultura como variável a cultura forte é uma das formas de se obter sucesso e, para isso, objetivos estratégicos e cultura devem estar alinhados.

Ao buscarem identificar os elementos que compõem uma cultura forte, Deal e Kennedy (1982; 1999) concluíram que o ambiente do negócio, os valores da organização, os heróis cultivados, os ritos e rituais presentes no dia a dia e a cultura de relacionamentos são elementos que determinam o tipo de cultura que a organização terá. Para os autores, as organizações devem articular suas histórias, seus objetivos, sua missão e seus valores em torno de uma cultura corporativa forte para viabilizar resultados de longo prazo.

Dentre os diversos estudos existentes, Bertero (1996, p.37) afirma que “o trabalho mais amplo e ambicioso sobre cultura nas organizações é o de Schein, à medida que consegue integrar os conceitos da Psicologia Social e da Administração estratégica”. Schein (1999, p.29) é enfático ao afirmar que “a cultura é propriedade de um grupo”. Logo, admite que seja possível encontrar culturas diferentes em diferentes grupos, e para isso é necessário buscar “experiências e conhecimentos comuns”.

A cultura importa porque é um poderoso e muitas vezes ignorado conjunto de forças latentes que determinam o comportamento, a maneira como se percebem as coisas, o

modo de pensar e os valores, tanto individuais como coletivos. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e de gerentes seniores são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências que compartilharam (SCHEIN, 1999 p.29-30).

Para Schein (1999, p.45), a cultura é a “soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história” e se manifesta em três níveis: o nível dos aspectos visíveis, o nível dos valores compartilhados e o nível dos pressupostos básicos fundamentais.

Entender a cultura sob esta perspectiva é aceitar que ela é estável e difícil de mudar por representar um aprendizado coletivo; que há partes importantes da cultura que estão invisíveis; que não há cultura certa ou errada, melhor ou pior (SCHEIN, 1999); e que tão importante quanto entender as diversas culturas existentes em um espaço organizacional é entender a influência das culturas locais nas organizações. Entretanto, diversos estudos tratam de maneira superficial a relação entre cultura organizacional e nacional (AIDAR et al., 2002).

Ao focar as articulações entre cultura organizacional e nacional, Hofstede (1997) argumenta que as diferenças entre culturas nacionais influenciam diretamente o comportamento das organizações. Ao realizar um estudo envolvendo cerca de 50 países, o autor identificou cinco dimensões que permitiriam compreender as características culturais dos países. No caso da cultura brasileira, em comparação com a dos outros países investigados, ele identificou as seguintes características culturais em relação às cinco dimensões: aceitação de elevada distância de poder; predominância de atitudes voltadas a evitar incertezas; comportamento mais coletivista em detrimento ao individualista; equilíbrio entre características do que chamou de feminilidade (busca pela qualidade de vida) e características típicas do que identificou como masculinidade (retorno material); e predomínio do que chamou de visão de longo prazo (foco na virtude, na frugalidade e na perseverança) em detrimento do que chamou de visão de curto prazo (foco na verdade e no cumprimento das obrigações sociais e tradições). A análise do conjunto dessas categorias evidencia a ligação entre cultura e poder.

Especificamente em relação ao Brasil, ao analisar essa ligação entre cultura e poder no trabalho de Hofstede, Motta (1997) destaca que o distanciamento do poder nas organizações brasileiras lembra a distribuição desigual da renda nacional e o período da escravidão, em uma lógica na qual as relações de trabalho podem se basear tanto na autoridade, um controle do tipo masculino, quanto na sedução, um controle do tipo feminino.

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

Ao se pensar nessas relações que são estabelecidas no âmbito das organizações, há uma vasta literatura sobre o tema poder e múltiplas linhas de estudo. As diferenças nas abordagens sobre o poder entre autores como Weber (1978), Galbraith (1989), Crozier (1981) e Foucault (1987; 2003a; 2003b) estão relacionadas às questões sobre a existência ou não de uma fonte de poder, o seu uso, o poder de recurso, o papel das normas e estruturas organizacionais e a ideia que cada autor faz de subjetividade (SOUZA; BIANCO; MACHADO, 2006).

A tradição mais antiga em relação ao poder nas organizações burocráticas deriva dos trabalhos de Weber, na estrutura hierárquica e nas relações entre os diferentes níveis (CLEGG, 1991; HARDY; CLEGG, 2001). Para Weber (1978), o poder está relacionado à capacidade de um indivíduo influenciar alguém para fazer algo independentemente da sua vontade, um poder que pode ser derivado tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações, sendo articulado nas estruturas e regras organizacionais. Mintzberg (1983) converge para este último entendimento quando reconhece a estrutura hierárquica, as normas e as leis como fontes de poder, advogando que o exercício de poder recebe legitimidade destas fontes.

Por outro lado, Souza, Bianco e Machado (2006) destacam que as normas organizacionais, ao mesmo tempo em que buscam evitar um poder ilegítimo, criam zonas de incerteza utilizadas pelos membros organizacionais para exercer o poder. Os autores vão ao encontro das contribuições de Crozier (1981), quando ele destaca que as relações de poder dependem da incerteza, não do que está previamente definido. Isso explica o interesse gerencialista nos estudos sobre poder, na busca por lidar com a incerteza (CHANLAT, 2000).

Dentro dessa diversidade dos estudos sobre o poder nas organizações, Hardy e Clegg (2001) distinguem duas grandes correntes: a visão crítica, que busca discutir e denunciar o que envolve as relações de poder e suas implicações; e a funcionalista, marcada pelo interesse gerencialista voltado para a instrumentalização do poder. Segundo os autores, na visão crítica o poder instrumentalizado pelos gerentes é uma maneira de dominação e a resistência uma forma de emancipação contra elementos como a hierarquia e a estrutura, entre outros. Em um corte marxista essa concepção está centralizada no aspecto concreto econômico; na concepção weberiana destaca-se a construção social do conhecimento que media essas relações econômicas; e em uma visão foucaultiana essas concepções mais causais dão lugar a um poder nas práticas cotidianas, pelas quais indivíduos e grupos o exercem ao mesmo tempo em que são normalizados e reforçam uma rede de relações na qual convivem com ele (HARDY;

CLEGG, 2001). Ou seja, para Foucault (2003b) não cabe discutir quem domina quem e usando o que, mas as maneiras cotidianas pelas quais os indivíduos assumem e sustentam uma rede de relações nas quais se inserem nos papéis de dominador e de dominado.

Foucault (1987; 2003b) contesta a centralidade da discussão sobre o poder na hierarquia e na estrutura ao defender ser o poder algo microfísico, de ação coletiva e que não depende de um aparelho formal específico, mas de infindáveis dispositivos de vigilância. Para o autor, o que existe são relações de poder repletas de multiplicidade e diversidade que não podem ser generalizadas (SOUZA; BIANCO; MACHADO, 2006).

Ao discutir o uso da disciplina tendo como base a vigilância como forma de manutenção do poder, Foucault (1987; 2003b) aponta a mudança da sociedade e dos indivíduos como os motivadores para repensar este fator, e reforça que o objeto de estudo deve ser as relações de poder que se estabelecem entre os indivíduos, independentemente da organização ou de sistemas existentes. Foucault (2003a, p.175) afirma ainda que “o poder não se dá, não se troca nem se retoma, mas se exerce, só existe em ação [...] não é principalmente manutenção e reprodução das relações econômicas, mas acima de tudo uma relação de força”, o que implica supor que não existe relação de poder sem existir resistência. Souza, Bianco e Machado (2006, p.7) analisam este aspecto e destacam “o caráter estritamente relacional do poder no pensamento foucaultiano. O poder é sutil e ambíguo, pois em seu exercício cada indivíduo, independentemente de sua posição na estrutura social, é titular de certo poder”.

Por outro lado, Hardy e Clegg (2001) revelam que na visão funcionalista a autoridade é legítima na medida em que se baseia nas normas e o poder é associado aos oponentes dos gerentes, na busca por resistir a eles. Aqui o termo poder ganha uma conotação negativa, mas que pode se transformar em positiva quando usado em prol de objetivos organizacionais. Para os autores, esta visão funcionalista do poder tem sido utilizada largamente pelas organizações na busca por compartilhar ideologias (o que inclui um sistema de crenças, valores, visão, missão etc.) e integrar os objetivos individuais com os da organização.

Galbraith (1989) insere nesta discussão funcionalista alguns elementos que ajudam a instrumentalizar o conceito. O autor afirma que “para estudar poder é preciso conhecer as fontes e seus instrumentos, pois ambos estão inter-relacionados de maneira complexa (GALBRAITH, 1989, p.3)”. Ele relaciona três instrumentos de exercício a três tipos básicos de poder: poder condigno, poder compensatório e poder condicionado. Para o autor, embora os poderes condignos e compensatórios busquem obter a submissão de forma visível e

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

objetiva, se diferenciam na maneira como são conquistados: o primeiro via punição e o segundo na recompensa. Por sua vez, o poder condicionado obtém a submissão de forma subjetiva e por meio da mudança de crenças e valores, seja pelo meio educacional ou da comunicação. O autor apresenta ainda a personalidade ou liderança, a propriedade ou riqueza e a organização como as fontes de poder.

O autor destaca a importância da organização como uma das fontes de poder nas sociedades modernas e justifica o argumento ao afirmar que “a propriedade e a personalidade só produzem resultados com o apoio da organização” (GALBRAITH, 1989, p.58). Cada uma das fontes tem uma relação estreita, mas não exclusiva com um dos instrumentos de poder e, embora apresente esta divisão didática de fontes e instrumentos, o autor é enfático ao afirmar que “na análise do poder, jamais podemos admitir que haja somente uma fonte ou um instrumento de poder em ação” (GALBRAITH, 1989, p.36).

Ao tratar da personalidade ou liderança, Galbraith (1989) afirma que, no passado, esta fonte estava associada ao poder condigno, mas na atualidade está mais associada ao poder condicionado. O autor explica que

o poder condicionado é o produto de um *continuum* que parte da persuasão objetiva, visível, até o ponto em que aquilo que o indivíduo no contexto social fora levado a acreditar seja intrinsecamente correto. [...] tal poder pode ser explícito, o resultado de uma tentativa direta e clara para conquistar a crença que, por sua vez, reflete os propósitos do indivíduo ou grupo que busca ou exerce o poder (GALBRAITH, 1989, p.30).

Esse poder condicionado está associado ao entendimento de cultura como variável, indo ao encontro do entendimento de Schein (1985). Segundo o autor, o poder tem um papel de mantenedor da harmonia, do equilíbrio interno da organização, de estabelecer fronteiras, de validar os processos organizacionais e premiar o bom desempenho. Nesta ótica o poder é instrumento de consecução de objetivos e “não pode deixar de ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura organizacional” (BERTERO, 1996, p.38).

Essa ótica funcionalista, aparentemente, é inconciliável com a crítica, assim como as visões da cultura organizacional como variável e como metáfora. Entretanto, concordando-se com Hardy e Clegg (2001), defende-se que as contribuições dessas oposições teóricas podem enriquecer as análises empíricas. Isso porque tais oposições revelam que a prática organizacional deve ser observada em diferentes vieses. Ou seja, mesmo não sendo complementares, as óticas aqui discutidas revelam faces distintas da cultura e do poder nas organizações em torno de determinadas práticas. Isso contribui para o surgimento de cortes ainda pouco explorados na discussão das relações no cotidiano organizacional.

Com base no exposto, na pesquisa empírica apresentada a seguir, buscou-se respeitar os limites epistemológicos de cada corrente discutida, mas, ao mesmo tempo, adotou-se a posição de Hardy e Clegg (2001) sobre a investigação de diferentes formas dos jogos de poder nas práticas organizacionais cotidianas. Para os autores, deve-se adotar cortes de análise que não se restrinjam, necessariamente, a uma das correntes tradicionais, como se articulará na análise empírica desenvolvida a seguir, voltada para o seguinte objetivo: **compreender as articulações entre a cultura organizacional, as relações de poder e o processo de liderança no cotidiano da empresa Papelório.**

4. Aspectos metodológicos

Neste estudo optou-se por realizar uma pesquisa de caráter qualitativo. A justificativa para esta escolha é que esta abordagem permite a compreensão aprofundada do fenômeno no contexto em que ocorre, revelando o ponto de vista e o entendimento das pessoas envolvidas no fenômeno (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

Como estratégia de pesquisa adotou-se o estudo de caso com um propósito exploratório. Conforme Yin (2001, p. 34), o uso do estudo de caso é adequado quando não há uma distinção clara entre o fenômeno estudado e o seu contexto e a exploração é o caminho para investigar um conjunto de articulações que “não apresenta um conjunto simples e claro de resultados”, aspectos que caracterizam o objetivo proposto neste estudo.

Como *locus* da pesquisa foi escolhida uma empresa brasileira produtora de celulose branqueada de eucalipto. A escolha do caso em estudo é justificada pelas seguintes razões: (1) trata-se de uma das maiores empresas do setor de celulose e papel no mundo; (2) está dentro de um contexto rico para a realização desta pesquisa, uma vez que vem investindo fortemente na formação de suas lideranças em função de seu projeto de crescimento e de sucessão; (3) permitiu livre acesso à organização, desde que preservada a sua identidade.

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevistas semi-estruturadas. Esta opção deve-se ao fato de o estudo considerar a perspectiva dos entrevistados como um dos elementos-chave da pesquisa e por possibilitar um amplo campo de interrogativas (TRIVIÑOS, 1987). As contribuições advindas da revisão teórica nortearam a construção do roteiro semi-estruturado, e através dele buscou-se identificar a percepção dos entrevistados quanto a aspectos da vida organizacional e da relação deste profissional com a empresa.

A condição de observação participante de um dos autores proporcionou um entendimento mais amplo do contexto da organização e maior facilidade de acesso aos dados

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

coletados. Entretanto, sabe-se que, por outro lado, pode haver um comprometimento da imparcialidade na análise dos dados. Para reduzir o viés, este autor não participou da etapa de coleta e tratamento dos dados, tendo sido realizada pelos demais autores que não desenvolveram relações diretas com a empresa pesquisada. Os dados da observação foram coletados por meio de anotações a partir de 2001 (período de inserção do pesquisador na empresa) e tratados em separado.

O processo de definição dos entrevistados levou em consideração os seguintes critérios: tempo mínimo de permanência na empresa de cinco anos, de forma que os respondentes já tivessem vivenciado um conjunto de experiências significativas na organização; e a proporcionalidade entre diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação. Dada a natureza do estudo, ao se definir estes critérios buscou-se aproximar do que Spradley (1979) conceitua como condições mínimas para a escolha de “um bom informante”.

Foram realizadas 63 entrevistas em Março de 2008, sendo 21 com profissionais do nível de gestão e 42 com profissionais do nível administrativo e operacional, todos atuantes em um único *site* industrial da empresa. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e tratadas por meio da técnica de análise do conteúdo. De acordo com Bardin (1977, p.106), esta técnica “se presta para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências”, bem como aspectos que, num primeiro momento, não se apresentam com a devida clareza (TRIVINOS, 1987). Por meio desta técnica foi possível categorizar os conteúdos necessários para análise, separando-os de uma infinidade de outras informações apresentadas pelos enunciadorees, muitas vezes, sem uma sequência lógica, de uma maneira repetitiva ou sem relevância para o objetivo em questão.

Segundo Minayo (2002, p.75), dentre as várias unidades de registro comumente adotadas na análise do conteúdo o tema é “uma unidade maior em torno da qual tiramos uma conclusão”, tendo sido adotado neste estudo para a definição das seguintes categorias de análise: (a) processo de aprendizagem; (b) contratação e socialização de membros da organização; (c) processo de planejamento, implantação e monitoramento de mudanças; (d) relações informais das pessoas com a organização; (e) valores desejados pela empresa e por seus membros; (f) gestão da cultura na organização; (g) controles da empresa sobre o funcionário; (h) qualidade de vida no trabalho; (i) união entre funcionários e a empresa; (j) iniciativa e autonomia; (k) conflito organizacional; (l) relações hierárquicas e de liderança; (m) relações de gênero; (n) implicações da estrutura organizacional; (o) relações com influenciadores externos; (p) aspectos organizacionais valorizados pelas pessoas.

A partir dessas categorias foi possível tratar o grande volume de informações e separar os fragmentos de entrevistas relacionados com o foco da análise. Dentre esses fragmentos foram escolhidos alguns, que caracterizam o conjunto dos aspectos analisados, para ilustrar as argumentações apresentadas a seguir. Seus enunciadores são identificados por meio de uma numeração que é antecedida pela letra G, para identificar o nível gerencial, ou OP, para identificar os níveis administrativo e operacional.

Para preservar a empresa pesquisada, bem como seus colaboradores, neste trabalho optou-se por identificá-la como empresa Papelório.

5. A empresa Papelório

De acordo com informações obtidas no site, entrevistas realizadas e documentos consultados, a Papelório é uma empresa brasileira de grande porte e uma das maiores empresas do setor de celulose e papel no mundo. Suas atividades produtivas e administrativas são desenvolvidas em vários estados brasileiros e em escritórios comerciais no exterior. O quadro funcional conta com 2.495 colaboradores próprios, agrupados em atividades administrativas, operacionais e gerenciais, além de 9.315 colaboradores terceirizados com atuação permanente. O quadro gerencial é formado por 320 gestores, sendo estes responsáveis pela gestão dos processos e/ou de pessoas na organização.

Inaugurada em 1972, a empresa apresenta uma história de crescimento, com a inauguração de novas fábricas e a modernização das linhas de produção existentes. Na década de 1990 a Papelório passou por processo de reengenharia e implantou um processo de terceirização em sua cadeia produtiva.

Atualmente, em seu mapa estratégico, na perspectiva de aprendizado e crescimento, um dos seus objetivos é desenvolver competências estratégicas e de liderança. Este objetivo é uma das principais justificativas associadas pela empresa ao fato de investir desde 2003 recursos específicos para a formação das suas próprias lideranças. Segundo os representantes da empresa, nesta época foi percebida a necessidade de suportar o desenvolvimento da empresa face à sua estratégia de crescimento e ao movimento de sucessão na organização com o passar das décadas.

Conforme o plano de desenvolvimento gerencial estabelecido pela Papelório, além de visar ao alinhamento estratégico, o foco do seu processo de formação de lideranças tem como propósito desenvolver nos líderes uma atuação mais efetiva como influenciadores e agentes

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

de mudança junto às equipes, bem como torná-los responsáveis pela disseminação dos valores e da cultura organizacional.

Portanto, formalmente, as intenções da empresa ao formar suas lideranças se enquadram nas abordagens dos autores que tratam a cultura como variável e o poder em um corte funcionalista nas organizações, tais como Deal e Kennedy (1982; 1999), Schein (1985) e Galbraith (1989). Com base no objetivo deste artigo, resta questionar como isso se reflete no cotidiano da empresa, nas práticas organizacionais pelas quais as lideranças articulam os elementos culturais e as relações de poder junto aos seus liderados, foco da discussão a seguir.

6. Cultura, poder e liderança na Papelório

Tendo como base os depoimentos dos empregados de nível operacional, administrativo e gerencial da empresa Papelório, foi possível evidenciar como a cultura e as relações de poder são articuladas no processo de liderança. Os dados da Papelório foram analisados sob três momentos: o primeiro, caracterizado pela construção da primeira fábrica; o segundo caracterizado pelo processo de mudança organizacional que ocorreu na empresa na década de 1990; e o terceiro, representado pelos dias atuais.

6.1. O início da Papelório

Ao se analisar o início das atividades da empresa, na década de 1970, encontra-se relatos que evidenciam a tentativa de formação de cultura única e paternalista (BERTERO, 1996). Através deles, é possível identificar a tentativa da organização em oferecer benefícios para os funcionários articulados com a intenção de moldar uma cultura na organização de acordo com os objetivos organizacionais.

A Papelório estava instalada no bairro [...], tinha escolas, clínica, centro comercial. Aquilo era tudo gerenciado por uma empresa [...] e nós viemos para isso, para criar uma visão nova para uma empresa de celulose, cujo segmento ainda era muito familiar [...] [A Papelório surgiu] com características profissionais com vários sócios e gerenciada por uma equipe mais profissional [...]. E até hoje ela tem uma característica fundamental, que é ser uma empresa profissional (G03).

Este fragmento remete ao início das operações da organização, quando a empresa precisou estruturar a comunidade do seu entorno para viabilizar suas operações, uma vez que a região não oferecia a mínima infra-estrutura necessária para uma operação do seu porte. No fragmento observa-se o significado positivo dos benefícios que a organização oferecia para a comunidade, assim como a importância dada ao valor da profissionalização. Essas manifestações se repetiram entre os funcionários de todos os níveis da empresa e podem ser

REAd – Edição 67, Vol. 16, Nº 3 - setembro/dezembro 2010

observadas em duas óticas distintas. Dentro do corte funcionalista de poder de Galbraith (1989) e a sua análise das fontes e instrumentos de poder a propriedade permite oferecer uma série de benefícios a um determinado grupo em função dos interesses organizacionais. Ou seja, uma fonte viabiliza a outra e ambas atuam sobre as pessoas na organização no sentido do que o autor chama de poder compensatório.

Ainda dentro deste corte, o fragmento remete ao poder condicionado, em torno do destaque da disseminação de um valor específico, o profissionalismo, em detrimento da gestão familiar, não profissional. Ou seja, o sentido do uso dos recursos está associado à construção de uma empresa “diferente” das outras no setor (o contexto brasileiro da década de 1970 com grandes empresas familiares) uma empresa “profissional”.

Em um corte mais crítico sobre as relações de poder, como explorado por Clegg (1996), essa instrumentalização racional dos recursos e dos elementos simbólicos envolve a veiculação de argumentos que revelam um processo de dominação alinhado aos interesses organizacionais e que ocultam determinadas ambiguidades. Neste caso, a ambiguidade é clara ao se observar que, a despeito da intenção de disseminar o valor do profissionalismo, manifestado por boa parte dos entrevistados, a empresa oculta a relação de dependência criada com os membros da família de cada membro organizacional. Ao se analisar os tipos de benefícios (escolas, clínicas...) oferecidos pela ação da empresa, é de se esperar uma relação que não envolve apenas a relação profissional, mas toda a vida pessoal e familiar do trabalhador, em apenas uma referência, a do seu emprego na Papelório. É nessa base de dependência paternalista (BERTERO, 1996) que a empresa se estabeleceu e desenvolveu até a década de 1990, quando passou por mudanças que colocaram seus gestores em uma posição distinta desta lógica: os benefícios paternalistas começaram a dar mais espaço para outras formas de dominação que se intensificaram.

6.2. As mudanças da década de 1990

Na década de 1990, a Papelório passou pelo chamado processo de reengenharia. Nessa ótica a gestão dos elementos simbólicos dá lugar à reestruturação de processos, incluindo a sistematização de controles, a adoção de *softwares* que integrem a empresa em torno dos mais diversos indicadores, mudanças que, segundo Deal e Kennedy (1999), representaram um retrocesso para muitas empresas no tocante à gestão da cultura corporativa. Essa posição dos autores se explica pelo fato de já defenderem a predominância dos aspectos culturais sobre os técnicos desde o início da década de 1980 (DEAL; KENNEDY, 1982). Para os autores, os

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

líderes deveriam se preocupar, principalmente, com a gestão da cultura organizacional, mas na década de 1990 isso foi deixado de lado em muitas organizações. No caso da Papelório, antes mesmo de atribuir formalmente aos líderes a gestão da cultura organizacional, a eles foi atribuída a responsabilidade de efetivar a reengenharia aperfeiçoando sistemas mais objetivos de controle e realizando cortes de pessoal, que iam de encontro à cultura paternalista até então predominante.

Aos poucos na empresa as características de paternalismo e de um ambiente interpretado como profissional e ao mesmo tempo – de maneira ambígua – familiar, foram sendo deixadas para trás, causando impactos nos membros organizacionais conforme apresentado nos fragmentos a seguir:

[...] Em 1993 veio o novo presidente. [...] Que veio para cá e veio para fazer a mudança [...]. Ele sabia que tudo que ele ia mudar ia provocar um ambiente instável na companhia. E fez todas as mudanças que precisava fazer [...]. Era traumático, a gente vivia nessa comunidade. Meu filho chegava em casa chorando porque o amiguinho dele ia embora porque o pai perdeu o emprego. Mas isso faz parte do aprendizado, não pode colocar uma injeção de cimento no corpo, tem que aprender a conviver com o momento [...] (G03).

A gente viveu a fase de uma reestruturação muito grande, viveu a fase da reengenharia. Viveu fases dolorosas em que você vê profissionais saindo da empresa, mas em função de um plano que foi feito na época e que precisava ser assim (G13).

As manifestações dos dois gestores são convergentes com a ideia de autoridade inquestionável, advinda da organização e associada à atribuição do novo presidente de fazer as mudanças desejadas pela companhia. Na fase anterior os respondentes manifestaram que essa autoridade era reforçada pela via dos benefícios paternalistas, o que seria uma suposta instrumentalização do poder compensatório. Mas a esta fase seguinte os respondentes não associam benefícios, nem um significado de prêmio por não terem sido demitidos. Ao mesmo tempo, não se observou manifestações dos respondentes, de todos os níveis da empresa, de que as demissões foram colocadas como uma espécie de punição, como na ótica do poder condigno de Galbraith (1989). O que se observou nas manifestações do conjunto de respondentes foi o poder condicionado, observado na aceitação das mudanças como algo necessário, mas sem que essa necessidade fosse explicada de maneira mais clara ou racional, restringindo-se a manifestações do tipo: “precisava ser assim” (G03), “faz parte do aprendizado” (G13).

Se tivesse ocorrido uma crise na empresa esse condicionamento poderia ser explicado pelo que Schein (1985) identifica como momentos propícios para as mudanças culturais na organização, quando um líder surge para apresentar soluções para problemas antes insolúveis,

mudando a cultura e a lógica de liderança da organização. Entretanto, não houve manifestação sobre crise alguma, salvo as de cunho pessoal (perda de amigos, insegurança...) e nem o indicativo de que uma crise anterior poderia ter levado à disseminação de uma suposta cultura da mudança.

A explicação mais plausível para esse condicionamento não está atrelada a nenhum processo de instrumentalização da cultura organizacional pela empresa investigada, que ainda não investia em processos de gestão da cultura. O caminho para compreender esse fenômeno parece estar na análise weberiana sobre as relações na e da produção.

As contribuições de Weber (1978) sobre as relações entre propriedade e conhecimento nas mediações de poder envolvendo o trabalhador revelam espaços nos quais a resistência a um processo baseado na autoridade (e, portanto na propriedade) pode se dar pela via do conhecimento. Nesse caso, para quem permaneceu na empresa negar a mudança é menos coerente do que negociar seus conhecimentos atrelados a ela, o que, de certa maneira, a reforça.

Avançando um pouco além dessa ótica, a aceitação da mudança pode ser observada como tendo elementos disciplinares que vão além da empresa, na qual ela é apenas um dos diversos dispositivos disciplinares. Como explica Foucault (1987; 2003b), esses dispositivos incluem as escolas, os presídios e as demais instituições pelas quais as pessoas se articulam na sociedade para se inserirem em uma rede de relações de exercício de poder. Aqui o foco se desloca da troca weberiana entre propriedade e conhecimento para uma lógica na qual aquelas manifestações dos respondentes sobre a mudança – “precisava ser assim” (G03), “faz parte do aprendizado” (G13) – ganham sentido pela própria inserção dos sujeitos no contexto organizacional. Um contexto no qual, comumente, as pessoas evocam entidades como o “mercado”, a “concorrência”, a “competição”, mas ao mesmo tempo são elas que compõem essas entidades, como se fossem “competidoras” de si mesmas.

Deve ficar claro que essa visão foucaultiana não elimina a concepção de resistência, mas ela ganha contornos que reconhecem os dispositivos disciplinares e um poder que permeia a tudo e a todos. Uma lógica na qual não existe um detentor do poder, alguém que possui o poder e outro que não possui, pois a própria pessoa está inserida na rede em um papel que será sempre de poder e oferecerá as bases para outros papéis também de poder, independentemente de o outro ser seu superior ou subordinado, um pai ou um filho. Um processo disciplinar que não se restringe às organizações produtivas vem desde a família até as demais instâncias sociais, em uma lógica na qual essas instâncias se reforçam mutuamente.

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

No caso da Papelório, isso fica evidente nas manifestações que associam, por exemplo, a família, o orgulho de trabalhar na empresa e a aceitação de comportamentos e valores esperados pela organização, conforme se observa no fragmento a seguir:

Acredito que até a oportunidade de construirmos estes valores e comportamentos é importante em nosso processo de formação. No meu caso, por exemplo, sei que meu pai, hoje aposentado da Papelório, ajudou a construir [...] Não sei se você pode alcançar [...] trabalho na empresa que meu pai ajudou a construir [...] Estes valores e conceitos vão além do chão de fábrica. Eles chegam a ser familiares e eu me orgulho destes valores (OP 15).

Fica evidente no fragmento o efeito da disciplina sobre o respondente do nível operacional, algo que passou a ser mais explorado pela empresa a partir dos anos 2000. Especificamente em relação aos dispositivos disciplinares, a empresa Papelório, em sua terceira e última fase aqui discutida, além do papel esperado de uma entidade produtiva passou a desenvolver fortemente processos que visavam reforçar comportamentos, através de treinamentos e cerimônias.

6.3. A Papelório no século XXI

Se antes já existia o processo disciplinar, como existe em todas as instâncias da sociedade, a partir dos anos 2000 suas manifestações ficaram mais evidentes na Papelório. A empresa se voltou para a formação das pessoas, inclusive reforçando a preparação para as mudanças futuras, entre outros valores. Segundo um membro do nível operacional:

A mudança sempre oferece incômodo. O novo sempre nos faz enfrentar uma realidade que não conhecemos ou não dominamos. [Por isso] somos treinados, frequentemente, para que não tenhamos nossas mentes fechadas para as mudanças (OP14).

Fragmentos de entrevistas como este e as notas de campo oriundas das observações realizadas na empresa a partir de 2001 indicam ações como avaliações, promoções, cerimônias, gestão da comunicação, divulgação de valores, enfim, todo um conjunto de processos alinhados com as propostas dos autores da abordagem da cultura como variável (DEAL; KENNEDY, 1982; SCHEIN, 1985; PETERS; WATERMAN, 1986). Por meio dos depoimentos pode-se evidenciar que esses processos eram associados à disseminação de valores. Todos os funcionários entrevistados, sejam eles de nível gerencial, operacional ou administrativo, demonstram o conhecimento de determinados valores, como se observa no seguinte fragmento de entrevista:

Nossa cultura é forte e nós conhecemos bem nossos valores, princípios, objetivos e metas. Estes processos são construídos com a participação de todos (OP15).

Neste fragmento cabe destacar a manifestação de que o processo é construído com “a participação de todos” (OP15). Essa participação deve ser melhor contextualizada para o entendimento das relações entre líderes e liderados na Papelório. As evidências empíricas indicam que é uma participação limitada ao papel de interagir com lideranças que indicam os caminhos a serem seguidos. Na medida em que este caminho é disseminado tem-se uma cultura compartilhada, pelo menos no nível mais superficial das manifestações observáveis na organização. Esse processo é convergente com as proposições de Schein (1985) sobre o papel das lideranças na construção de cultura organizacional. Para o autor as pessoas têm um papel chave e dentre elas as lideranças são as principais responsáveis pela disseminação de uma cultura organizacional. O fragmento de entrevista a seguir ilustra esse processo, além de posicioná-lo em relação a outro aspecto também destacado por autores que tratam da gestão da cultura organizacional como variável: a comunicação.

Ética, transparência e respeito estão veiculados nos veículos de comunicação da companhia. Mas não é a principal forma de transmissão. Esses valores vêm da própria postura dos superiores, então essa cultura acaba chegando ao chão de fábrica pela cultura dos próprios gestores, que vai se desdobrando do presidente ao operador. Isso é muito mais forte que as publicações e murais que também ajudam, mas a postura das pessoas é condição básica para que isso aconteça (G17).

Quando o respondente G17 destaca os valores “Ética, transparência e respeito” ele em seguida destaca o papel da comunicação na sua disseminação, mas logo a coloca em segundo plano para ressaltar que mais importante do que ela é a atuação dos gestores. É claro que os meios de comunicação da empresa são controlados pelos níveis gerenciais que disseminam lá suas ideias, supostamente os interesses organizacionais, mas quando os respondentes em conjunto destacam que o papel das lideranças é o principal elo da disseminação dos valores na empresa fica clara a relação entre autoridade e disseminação da cultura. Ou seja, como claramente ilustrado no último fragmento de entrevista apresentado, a disseminação segue a cadeia de comando, do nível hierárquico mais alto para o mais baixo.

O problema aqui, conforme criticam Aktouf (1994), Pépin (1998), Silva et al. (2006), entre outros autores, é o fato de um homem, no caso da Papelório identificado como o presidente da empresa, passar a definir a cultura de todas as pessoas no contexto organizacional. Isso limita aquela participação dos membros organizacionais, discutida anteriormente, ao papel de ser orientado pelo líder sobre a cultura a ser assumida. Observa-se que neste caso a concepção da cultura organizacional é totalmente convergente com uma

REAd – Edição 67, Vol. 16, Nº 3 - setembro/dezembro 2010

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

visão funcionalista de poder na qual, na prática, a autoridade é a base das relações que determinariam a cultura da organização. Se para Schein (1985) o líder é aquele que tem a capacidade de apresentar soluções bem sucedidas para problemas, que serão aceitas e reproduzidas pelo grupo, definindo uma cultura, na Papelório ele simplesmente é aquele que tem a autoridade para definir as soluções. Se essas soluções são bem sucedidas ou não, de qualquer maneira elas só serão trocadas quando um novo presidente (o “líder”) for contratado pela empresa.

Em sua análise sobre liderança, Bryman (2004, p. 267) critica essa “concentração excessiva nos líderes da cúpula organizacional”, pois tiram o foco de contribuições que poderiam permear outros níveis de liderança em organizações. Mas no caso da Papelório, formalmente, o que se identificou é certo alinhamento com aquela concentração, pois a formação de lideranças está associada, mesmo que de maneira não exclusiva, à formação das lideranças.

Em suas diretrizes formais a Papelório é mais convergente com as ideias de Schein (1985), que incluem a discussão dos processos sucessórios em organizações como parte da gestão cultural associada à formação das lideranças. Por outro lado, na empresa, esse processo acaba se relacionando diretamente com a autoridade formal, o que é incoerente com a própria concepção de cultura do autor. A origem dessa inconsistência é a pretensão do autor advogar a necessidade da construção de uma cultura única na empresa, assim como os demais autores que tratam a cultura como variável. Isso exige posicionar toda a sua discussão sobre liderança em uma ótica excessivamente homogênea, no sentido de que todas as lideranças deveriam compartilhar os mesmos elementos e, seguindo a cadeia hierárquica, iriam retransmitir a mesma cultura organizacional até chegar à base. Mas, para isso, a origem do processo acaba tendo que se posicionar no outro extremo da pirâmide: a cúpula da organização.

Na prática cotidiana, ao se observar que essa cadeia hierárquica na Papelório envolve um grande número de pessoas, era esperado que a homogeneidade não se efetivasse em níveis elevados, portanto, a Papelório não deveria apresentar elementos culturais relativamente homogêneos entre os seus membros. Entretanto, os entrevistados manifestaram o contrário:

Em minha opinião, o maior valor é a ética: ética com os clientes, com o empregado, com a comunidade/sociedade. A integridade, o respeito aos direitos (do empregado, dos fornecedores, dos clientes); o cumprimento das normas, das leis, dos acordos, enfim, manter relações de confiança e transparência (OP10).

[...] integridade, transparência, proteção do meio ambiente. Dentro da integridade tem a ética, [...] e aí é uma cadeia, todos os nossos terceiros, e permanentes, então é

uma prática que vai disseminando e a ideia é esta. Esta questão da ética não é só uma questão de fala, existe de fato, sempre existiu... (OP04).

A ética, um valor já mencionado anteriormente, surgiu de maneira recorrente nas entrevistas, em conjunto com manifestações relacionadas com a transparência e o respeito mútuo. Cabe destacar que além dos níveis operacionais, os níveis gerenciais entrevistados também manifestaram esses valores, o que, aparentemente, indica que eles devem refletir em algum grau os interesses da organização. Mas se esses valores são apresentados de maneira homogênea e anteriormente assumiu-se que a cadeia de comando não tem como operar de maneira homogênea em virtude da diversidade de pessoas, fica o questionamento de como esse processo foi operacionalizado.

Uma resposta coerente está nas contribuições de autores que discutem a temática da liderança e da construção de sentido a ela associada sem a preocupação de que eles devem fazer isso para a empresa como um todo, de maneira homogênea (BRYMAN, 2004). Como destacam Bergamini (1994) e Machado e Davel (2001), nesta ótica, o que importa é a capacidade do líder de fazer uma atividade ter um significado que mobilize seus liderados em torno dela. Cada atividade, pessoa e interação ganha um contorno próprio e a operacionalização dessa lógica exige negociações cotidianas. Na Papelório isso se evidenciou em manifestações associadas ao uso de diferentes instrumentos de poder por parte das lideranças, em momentos diferentes, tal como proposto por Galbraith (1989). Os poderes condicionado e compensatório foram manifestados com mais frequência por parte dos respondentes, que os associam de maneira conjunta ao estabelecimento de crenças e valores, seja pelo meio educacional, da comunicação ou das avaliações seguidas de *feedback*.

Dentre esses aspectos já discutidos, as avaliações seguidas de *feedback* merecem uma análise mais detalhada. O aspecto de destaque dado à avaliação nesta análise se refere ao fato de a avaliação (em suas mais diversas modalidades) ser uma tecnologia gerencial que media o poder a favor do interesse do controle organizacional, e as punições fazem parte deste processo (BERTERO, 1996). Entretanto, na Papelório, além da avaliação não ser associada pelos respondentes às punições do poder condigno, ela é associada por eles a algo que consideram positivo – a autonomia –, como se observa no fragmento a seguir:

[...] Quando um subordinado merece elogios ele é elogiado e quando ele procede de maneira que mereça ser corrigido lhe é dado o *feedback*, pois é a oportunidade de melhoria que ele tem. Com sinceridade, transparência e sendo explícito no que não se concorda, e mostrando como poderia ter sido feito diferente, dentro das diretrizes da empresa (G15).

Não somos vigiados, somos comprometidos com resultados e superações (OP15).

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

Temos liberdade assistida, se posso assim dizer, ou melhor, todos conhecem os limites e sabem as regras para o desenvolvimento de suas tarefas. Há normas e princípios testados e controlados por programas de qualidade [...] (OP16).

Apesar do controle exercido pelos líderes, em função da estrutura hierárquica, normas e políticas vigentes na empresa, o discurso recorrente dos empregados é quanto à sensação de autonomia. Mesmo sendo uma autonomia vigiada, essa vigilância é colocada no campo daquela discussão sobre coisas que, em uma lógica disciplinar (Foucault, 1987; 2003b), “precisa ser assim”, em virtude de entidades (ou relações de forças) “superiores” que se sustentam nas próprias pessoas.

Para os respondentes a avaliação na Papelório, em termos da concepção funcionalista de poder de Galbraith (1989), envolve o poder condicionado de maneira mais evidente e frequente em manifestações de todos os respondentes sobre o “comprometimento” (OP15) e as crenças nos valores da empresa, de maneira que a avaliação é considerada como algo que faz parte da vida das pessoas. Nessa fase da organização o poder compensatório foi mencionado de maneira conjunta apenas pelos níveis gerenciais por meio de manifestações sobre elementos associados às recompensas (elogios, promoções, oportunidades para melhorar quando comete um erro etc.). E o poder condigno, em termos de manifestações sobre punições ou degradações, praticamente não se apresentou.

Essa configuração poderia ser um indício da adequada gestão da cultura organizacional, de um poder condicionado eficientemente instrumentalizado pelas lideranças preparadas para gerenciar a cultura, de maneira que a palavra poder poderia ser substituída por processos de liderança e palavra chefe por líder, como advogam as correntes que defendem o papel da liderança na gestão da cultura como variável (SCHEIN, 1985; DEAL; KENNEDY, 1982; 1999; PETERS; WATERMAN, 1986, entre outros). Entretanto, o próprio Galbraith (1989) afirma que os três instrumentos – condicionamento, recompensa e punição – estão associados, assim como os autores voltados para a instrumentalização da cultura defendem o uso dos ritos de degradação (transferências, punições, demissões etc.) para reforçar os comportamentos que são inaceitáveis na cultura organizacional implantada.

Com base nessas contribuições teóricas, ao se observar os três fragmentos de entrevistas anteriores, quando os respondentes manifestam sobre “[ser] explícito no que não se concorda” (G15), “[serem] comprometidos com resultados e superações” (OP15), “[existirem] normas e princípios testados e controlados” (OP16), o condicionamento, norteado pelo processo disciplinar já mencionado, é o argumento mais plausível para as omissões sobre o que ocorre quando: alguém comumente provoca concordância ou

discordância, alcança ou não os resultados e superações, obedece ou não as normas e princípios. Partindo-se do pressuposto de que em um grupo de milhares de membros organizacionais esse alguém existe, atribui-se ao condicionamento, deliberado pela organização ou não (este último como parte do processo disciplinar que inclui a organização, mas vai muito além dela), a omissão de informações sobre o seu destino.

Em relação a este aspecto, assim como no dos valores disseminados pela empresa foi observado o que Clegg (1996) identifica como um instrumento para legitimar as práticas vigentes, no sentido da aceitação e manutenção da dominação pelos próprios membros organizacionais. Ou seja, em um reforço à disciplina vigente os membros organizacionais, em nível gerencial ou não, legitimam a manutenção das atuais práticas das lideranças.

No caso da Papelório, esse processo se fez presente nas três fases analisadas, mas nas duas primeiras sua configuração dividia espaço com outros focos: primeiro o paternalismo e em seguida a lógica racional das reestruturações e dos aperfeiçoamentos de controles objetivos. Na última fase analisada, a despeito de continuarem existindo benefícios na empresa, bem como sistemas de controle, o foco da instrumentalização organizacional vai para o papel das lideranças na gestão dos sentidos, uma lógica já descrita por autores como Machado e Davel (2001) e Bryman, (2004). Mas todas essas fases têm um aspecto em comum: sempre foram permeadas pelo processo disciplinar. A única diferença é que na última a organização tenta assumir formalmente esse processo de maneira intencional e instrumentalizada por meio da gestão dos significados.

7. Considerações finais

Ao buscar responder o problema de pesquisa: **como a cultura organizacional, as relações de poder e o processo de liderança se articulam no cotidiano da empresa Papelório**, obteve-se como resposta que, ao longo das fases da trajetória da empresa analisada, foi possível identificar três bases das articulações entre cultura, poder e liderança: paternal; racional; e simbólica. Cada uma delas são maneiras diferentes de as lideranças da empresa articularem a lógica disciplinar em torno dos interesses organizacionais. Se por um lado uma pessoa ou entidade específica, como uma empresa, não controla o processo disciplinar (FOUCAULT, 1987; 2003b), por outro lado ela desenvolve mecanismos para aproveitá-lo.

Nessa ótica, para a organização, pode ser mais coerente manter em ação o processo pelo qual se busca uma cultura organizacional homogênea do que alcançar essa cultura. Ou

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE CELULOSE

seja, contrariando os autores que tratam a cultura como variável, mas ao mesmo tempo corroborando com as práticas defendidas por eles, obter uma cultura organizacional homogênea parece ser menos relevante do que manter em ação dispositivos com esse propósito e que, ao mesmo tempo, permitem articular os interesses da organização na rede de relações (familiares; profissionais; religiosas etc.) na qual seus membros se inserem.

Mesmo concordando-se com Aktouf (1994), Pépin (1998), Martin (2002), Carrieri e Leite-Da-Silva (2006), entre outros autores, sobre o fato de que a empresa e seus líderes não têm o poder de controlar a cultura em seu interior, defende-se o entendimento de que esses líderes podem articular as maneiras de submeter as pessoas (e eles próprios) aos interesses organizacionais a partir das práticas que, supostamente, controlariam a cultura.

Esse argumento permite compreender o que foi observado na investigação empírica discutida: na Papelório foram evidenciados compartilhamentos sociais entre os seus membros que são convergentes com os interesses da empresa. Aqui está o ponto de reflexão considerado a principal contribuição deste artigo. A empresa não precisa necessariamente controlar o processo disciplinar (em uma concepção foucaultiana de disciplina), ou de construção de cultura (em sua concepção como variável) para obter vantagens dele. Ela precisa apenas acionar práticas que se articulem com esses processos.

Isso pode ser observado na medida em que a presente análise seguiu a proposta de Hardy e Clegg (2001) e articulou diferentes abordagens epistemológicas. O corte funcionalista em oposição a uma visão mais crítica revelou tanto a coerência quanto as inconsistências das práticas das lideranças voltadas para o gerenciamento do contexto organizacional. A coerência das práticas convergentes com as propostas funcionalistas está nos efeitos junto aos membros organizacionais, que, em conjunto, manifestaram aspectos compartilhados capazes de legitimar os interesses da empresa, como apregoam os autores desta corrente. A inconsistência está em atribuir os resultados alcançados simplesmente às três bases (paternal, racional e simbólica) que nortearam essas práticas em cada fase, deixando em segundo plano as articulações pelas quais essas bases se relacionam com o processo disciplinar mais amplo.

Pelo exposto, deixam de ter sentido críticas, como as realizadas por Deal e Kennedy (1999), que simplesmente atribuem os resultados negativos das organizações contemporâneas à não observância de determinadas práticas de liderança, supostamente padronizadas e necessárias para a construção de compartilhamentos sociais homogêneos na empresa. Neste artigo defende-se que há mais sentido em discutir o motivo pelos quais as práticas de

liderança empregadas não conseguiram uma articulação, na rede de relações que permeia as pessoas, a ponto de sustentar os objetivos da organização. No estudo em questão este fenômeno não pode ser investigado de maneira específica, pois as evidências indicaram que os objetivos da empresa têm se sustentado.

Pelo exposto, a partir das contribuições deste artigo, fica como sugestão para pesquisas futuras a discussão dos processos gerenciais que falharam em alcançar os objetivos da organização, adotando um referencial que vá além da simples concepção de incompetência gerencial e considere as práticas das lideranças em suas articulações com um processo disciplinar permeado por relações de poder mais amplas.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M., BRISOLA, A. B., MOTTA, F. C. P. e WOOD Jr, T. Cultura organizacional brasileira. In: WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 35-57.

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.

ALVESSON, M. **Cultural Perspectives on Organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.

ARGYRIS, C. A boa comunicação que impede a aprendizagem. In: **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 101-121.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BERGAMINI, C. W. Liderança: A administração do sentido. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE
CASO NO SETOR DE CELULOSE

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme, FISCHER, Rosa Maria (coords.). **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p.29-44.

BOGDAN, R. C., BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação**: uma introdução à teoria e aos métodos. Porto Codex, Portugal: Porto, 1994.

BRYMAN, A. Liderança nas organizações. In CLEGG, S. R; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. v.3. p.257-281.

CARRIERI, A. de P.; LEITE-DA-SILVA, A. R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006. p. 51-75.

CHANLAT, J. **Ciências Sociais e Management - Reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CLEGG, S. Poder, Linguagem e ação nas organizações. In: CHANLAT, Jean François (Org.). **O indivíduo nas organizações**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v.1. p. 47-66.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A Dinâmica entre Liderança e Identificação: Sobre a Influência Consentida nas Organizações Contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 5, n. 3, p. 107-126, 2001.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.

_____. **The new corporate cultures**: revitalizing the workplace after downsizing, mergers, and reengineering. Reading, Massachusetts: Perseus Books, 1999.

DENISON, D. R. What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. **The Academy of Management Review**. Amherst, v. 21, n. 3, p. 619-654, 1996.

FLORES-PEREIRA, M. T. ; CAVEDON, N. R. . Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. **Cadernos EBAPE.BR**. Rio de Janeiro. v. 7, n. 1, p. 144-160, 2009.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir: história da violência nas prisões**. 30a. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.

FOUCAULT, M. Genealogia e poder. In: Machado, R. (Org.) **Microfísica do poder**. 18 ed. São Paulo: Graal, 2003a. p. 167-177.

_____. Soberania e disciplina. In: Machado, R. (Org.) **Microfísica do poder**. 18 ed. São Paulo: Graal, 2003b. p.179-191.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira Editora, 1989. p. 1-75.

HARDY, C; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2. p. 260-289.

HOFSTEDE, G. **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo, 1997.

KNICKERBOCKER, I. Liderança: Uma conceituação e algumas implicações. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 137-161, 1961.

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

MARTIN, J. **Organizational Culture: mapping the terrain**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2002.

MINAYO, Maria C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 20. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

CULTURA, PODER E LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE
CASO NO SETOR DE CELULOSE

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 25-37.

OUCHI, W. **Teoria z**: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. 10. ed. São Paulo: Nobel, 1986.

PÉPIN, N. Cultura de empresa: nascimento, alcance e limites de um conceito. **Mosaico**: Revista de Ciências Sociais. Vitória, v. 1, n. 1, p. 267-293, 1998.

PETERS, T. J.; WATERMAN Jr.; R. H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. 12. ed. São Paulo: Harbra, 1986.

SCHEIN, E. **Organization cultures and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio. 1999.

SPRADLEY, J. S. **The ethnographic interview**. New York: Holt, Rinehart and winston, 1979.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**. Cornell University, v. 28, n. 3., p. 339-358, 1983.

SMIRCICH, L.; CALAS, M. B. Organizational culture: a critical assessment. In: JABLIN, F. M. (Dir.). **Handbook of organizational communication**. Beverly Hills, CA: Sage, 1987. p. 228-263.

SILVA, A. R. L. et al. Contradições gerenciais na disseminação da cultura corporativa: o caso de uma estatal brasileira. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 40, p. 357-384, 2006.

SOUZA, E. M.; BIANCO, M. de F.; MACHADO, L. D. Análises Sobre Poder: Comparativo entre a Perspectiva Foucaultiana e a Funcionalista. **Anais do 30.º Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Salvador**: ANPAD, 2006. CD-Rom.

TYLOR, E. B. **The origins of culture**: part I of "Primitive Culture". Nova York: Harper Torchbooks, 1958.

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

WEBER, M. **Economy and society**: an outline of interpretative sociology. Wittich. Berkeley, CA: University of Califórnia Press, 1978.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.