

# Processos de controlo nas organizações: Do controlo da flexibilidade à flexibilidade do controlo

MIGUEL PINA E CUNHA (\*)  
JOÃO VIEIRA DA CUNHA (\*\*)  
JESUÍNA CAIXEIRINHO (\*\*\*)

Sempre que os indivíduos se juntam com o objectivo de desenvolver acções organizadas, o tema do controlo emerge como central. Aliás, na concepção de Perrow (1986), a organização pode em si mesma ser entendida como um processo de controlo usado pelos donos para gerar resultados de que se possam apropriar. Por isso, falar de organização implica a abordagem do tema do controlo, podendo este ser entendido como um elemento do desenho organizacional (Eisenhardt, 1985). Não surpreende portanto que a literatura organizacional seja abundante em referências sobre o controlo, num leque de abordagens que vai da forma como a organização deve criar e

implementar sistemas de controlo dos comportamentos (Ouchi, 1979), às vantagens e inconvenientes do auto-controlo (Langfred, 2000), passando pela busca de estratégias de controlo dos accionistas sobre os gestores na literatura da governação organizacional (e.g. Bertero, 2000).

A necessidade de adaptação constante das organizações às exigências da envolvente, reflectindo-se ao nível das dimensões estruturais, tecnológicas e sociais, implica que os processos de controlo organizacional acompanhem as novas formas de organização do trabalho. Independentemente das características que possa assumir, o controlo pode ser definido como «a busca de cooperação entre indivíduos com objectivos parcialmente divergentes»(Ouchi, 1979, p. 845).

O processo de controlo organizacional tem sido frequentemente abordado numa perspectiva cibernética (Hofstede, 1978), a qual entende o controlo como um processo relativamente esquemático: o estado actual do sistema é comparado com o estado desejado; detectada qualquer discrepância, é accionado por *feedback* negativo um processo correctivo, que devolve o sistema ao seu estado normal. Esta visão revela-se todavia,

---

(\*) Departamento de Gestão, Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa, Rua Marquês de Fronteira, 20, 1099-038 Lisboa, mpc@fe.unl.pt

(\*\*) MIT Sloan School of Management, 50 Memorial Drive, Office E52-509, Cambridge, MA 02142, USA, jvc@mit.edu

(\*\*\*) Instituto Superior de Psicologia Aplicada, Lisboa.

e tal como observado por Boulding (1956), algo simplista na abordagem das necessidades de aprendizagem e de flexibilidade de qualquer sistema organizacional. A questão da relação entre controlo e flexibilidade será analisada a seguir, posto o que a discussão passará a incidir sobre os tipos de controlo disponíveis para utilização organizacional. Como se verá, e essa constitui a tese central deste trabalho, pode dizer-se que se tem assistido a uma mudança de significado do controlo, que de uma lógica inicial de controlo da flexibilidade se tem deslocado para a preservação da flexibilidade, mantendo todavia activos mecanismos de regulação dos comportamentos e/ou resultados.

### 1. CONTROLO E FLEXIBILIDADE

Muitos autores têm preconizado a necessidade de entender as organizações como cruzadas por uma série de contradições ou paradoxos (vide Cunha, Clegg & Cunha, 2000). A ideia de paradoxo denota a existência de elementos contraditórios e mutuamente exclusivos. Estes elementos, apesar da sua oposição intrínseca, existem simultaneamente nas organizações. Embora muitos paradoxos existam na vida organizacional (e.g. diferenciação/integração, eficácia/eficiência, inovação/rotina), discutir-se-á a seguir o paradoxo controlo/flexibilidade. Que as organi-

zações exigem controlo como condição para a coordenação, é um facto reconhecido desde os primórdios da existência de organizações (e.g. Mastenbrook, 1999). No entanto, para manterem propriedades adaptativas, elas também necessitam de flexibilidade, ou seja, de preservar a capacidade para (re)agirem de forma não estandarizada face a acontecimentos (e.g. ameaças ou oportunidades) imprevistos. Por serem inerentes à vida organizacional, quer as características negativas do controlo quer as da flexibilidade tornam-se salientes na ausência do outro elemento do par. Por exemplo, o controlo é positivo por transportar ordem e estabilidade à organização, mas pode conduzir a um excesso de rigidez e à estagnação da organização. Em compensação, a flexibilidade implica espontaneidade e adaptabilidade, mas cria o risco de confusão e descoordenação (o Quadro 1 aprofunda esta discussão).

Considerando a discussão anterior, verifica-se que nem o controlo nem a flexibilidade devem ser considerados bons ou maus em si mesmo. Com efeito, ambos podem ser bem ou mal utilizados. O que significa que mais do que considerar, de forma ingénua, a “maldade” intrínseca do controlo ou a “bondade” inerente à flexibilidade, se torna necessário conhecer os tipos de controlo organizacional e proceder à implementação de sistemas de controlo adequados às características da organização. Este tópico será discutido na secção seguinte.

QUADRO 1  
*Controlo e flexibilidade: Vantagens e inconvenientes*  
(adaptado de Lewis & Dehler, 2000)

	<b>Controlo</b>	<b>Fexibilidade</b>
<b>Vantagens</b>	Estabilidade, ordem, eficiência, estandardização, objectivos comuns, monitorização da acção, regulação.	Adaptatividade, espontaneidade, autonomia, criatividade, soluções novas.
<b>Inconvenientes</b>	Rigidez, transformação de meios (e.g. regras) em fins, desconfiança, alienação, desumanização do trabalho.	Caos, confusão, redundância, ambiguidade, descoordenação.

## 2. ESTRATÉGIAS DE CONTROLO ORGANIZACIONAL

O modo como são seleccionados, implementados e geridos os processos de controlo organizacionais, repercute-se na qualidade do desempenho dos indivíduos e no seu nível de satisfação com o trabalho e a organização. Segundo Morgan (1989), três factores surgem como essenciais para o sucesso de um sistema de controlo:

- O controlo deve clarificar o que a organização espera do indivíduo;
- O controlo deve ser estabelecido de forma a que os indivíduos conservem uma percepção de influência sobre a sua situação de trabalho;
- O sistema de controlo deve incluir uma avaliação formal, da qual o indivíduo possa esperar recompensas pelo bom desempenho, bem como acções correctivas decorrentes de falhas face à perseguição dos objectivos.

O significado da palavra “controlo” prende-se com a necessidade de a gestão assegurar que o desempenho dos indivíduos é conforme ao planeado. A importância do controlo centra-se no facto de, em qualquer organização, existir a necessidade de os indivíduos subordinarem, em algum grau, os seus próprios desejos à vontade colectiva da organização. De acordo com Steiner (1997), este processo envolve três fases: estabelecimento de padrões, medida do desempenho face aos padrões estabelecidos e acções correctivas dos desvios verificados.

A definição de um sistema de controlo eficaz terá que considerar a dimensão humana, isto é, os indivíduos que integram a organização e que desenvolvem comportamentos e actividades essenciais ao cumprimento dos objectivos organizacionais. É neste contexto que se torna possível constatar a existência de diferentes respostas dos indivíduos ao sistema de controlo organizacional. Por vezes, essas respostas manifestam-se sob a forma de resistência ao controlo exercido. A resistência constitui de resto uma das ideias-chave das teorias críticas da organização (Fournier & Grey, 2000). Esta resistência pode ser despoletada por processos de mudança organizacional, que implicam geralmente alterações ao nível das relações interpessoais estabelecidas, às quais os membros organizacionais já estão socia-

lizados e onde o estatuto é reconhecido e está definido na generalidade. A mudança pode introduzir, de forma real ou imaginada, alterações nesse equilíbrio social, pelo que a resposta é por vezes, e conforme se discutiu anteriormente, a resistência.

Também as características pessoais podem afectar a resposta ao sistema de controlo, já que, para certos indivíduos, o controlo é bem recebido e desejável, enquanto que para outros resulta num elemento constrangedor. O grau de aceitação ou de resistência pode variar de acordo com factores como as disposições individuais (e.g. locus de controlo), a posição na hierarquia organizacional, o grau de participação na definição de padrões e normas, a natureza do sistema de comunicação, a compreensão do sistema de controlo existente, a avaliação de desempenho, o modo como o sistema de controlo é percebido, o sistema de recompensas, os alvos do controlo e a qualidade e estilo de gestão.

Para melhor compreender a natureza do controlo, discute-se a seguir um conjunto de dualidades inerentes à definição do estilo de controlo de uma organização, o qual decorre da forma como essas dualidades são combinadas. Serão discutidos os seguintes pares de dualidades: punição vs reforço, participação vs obediência, comportamentos vs resultados, autonomia individual vs autonomia grupal.

### 2.1. *Estratégias de controlo (I): Punição vs reforço*

A primeira dualidade é aquela que opõe punição e reforço. A discussão dos efeitos dos reforços e punições constitui um tema clássico dos estudos de psicologia. Apesar do seu lado desagradável, a punição ou a ameaça de punição constituem elementos importantes da vida organizacional. A punição pode ser definida como a introdução de um elemento aversivo ou a retirada de um elemento positivo no seguimento de uma resposta, o que tenderá a diminuir a frequência de uma tal resposta (Arvey & Ivancevich, 1980). As punições constituem acontecimentos comuns na vida organizacional. Por exemplo, a chegada tardia ao local de trabalho pode ser recebida com um sarcasmo ou uma repreensão da chefia. A discussão sobre a eficácia da punição, por oposição ao uso de recompensas,

tende a ser favorável a estas últimas, quanto mais não seja por razões éticas e humanistas. No entanto, julgamentos apressados devem ser evitados, dado que em algumas situações (e.g. auto-destruição), pode ser mais humano usar técnicas de punição do que não fazer nada para extinguir tais situações (Arvey & Ivancevich, 1980).

Um estudo importante sobre o uso de recompensas e punições no âmbito organizacional, foi realizado por Podsakoff et al. (1984). Este trabalho permitiu concluir que:

- As recompensas contingentes relacionam-se positivamente com a satisfação e o desempenho dos subordinados;
- As punições contingentes podem, se usadas em conjunto com as recompensas, melhorar o desempenho dos subordinados. Não revelam todavia qualquer relação com a sua satisfação;
- As recompensas indiscriminadas não apresentam qualquer relação com a satisfação e o desempenho dos subordinados;
- As punições indiscriminadas tendem a provocar a diminuição do desempenho e da satisfação dos subordinados.

Estes resultados ilustram as vantagens e os inconvenientes de ambos os sistemas, mas destacam o potencial negativo das punições, as quais podem, se mal aplicadas, degradar a satisfação e o desempenho dos subordinados, bem como a sua relação com o agente de punição e a capacidade de aprender. Deve também ser assinalado que a atribuição de recompensas não relacionadas, na perspectiva do subordinado, com a sua acção (i.e. não contingentes), não produz qualquer efeito positivo.

## 2.2. Estratégias de controlo (II): Participação vs obediência

Uma segunda estratégia de controlo considera os critérios participação e obediência. Embora estes critérios sejam muitas vezes tomados como opostos (ou se participa ou se obedece), parece possível combiná-los das quatro formas indicadas no Quadro 2.

Do Quadro 2 podem ser extraídas as seguintes combinações:

- Algumas organizações podem estimular alta participação com baixa obediência, ou seja, podem valorizar mais a competência individual do que a submissão à lógica organizacional. Este tipo de funcionamento parece característico, por exemplo, de organizações adhocráticas (Mintzberg, 1979), nas quais a competência individual é mais valorizada que a suavização das divergências (célula I);
- Noutras organizações poderá prevalecer uma combinação de baixa participação e baixa obediência. Admite-se esta forma como resultado indesejado de factores como uma cultura pouco coesa ou uma organização declinante ou em convulsão, com dificuldade de agregar os seus elementos em torno de objectivos ou valores comuns (célula II);
- Alta participação com alta obediência pode ocorrer naquelas organizações em que a participação é tão fortemente valorizada como a tentativa de minimização das divergências. Ou seja, é importante participar sem esquecer que o objectivo da participação é o alcance dos fins organizacionais. Este lógica de actuação poderá prevalecer na

QUADRO 2  
*Participação e obediência*

	Baixa obediência	Alta obediência
Alta participação	I. Adhocracia	III. Culturas fortes
Baixa participação	II. Baixa coesão	IV. Hierarquias fortes

organizações com as chamadas culturas fortes (célula III);

- Finalmente, noutros casos, poderá vigorar uma alta obediência com baixa participação. Este é obviamente o caso do tradicional controlo hierárquico, que preza sobretudo o cumprimento de regras (célula IV).

### 2.3. Estratégias de controlo (III): Comportamentos vs resultados

Uma última estratégia de controlo toma como alternativos os resultados e comportamentos. Trata-se de uma abordagem corrente em teoria das organizações (e.g. Ouchi, 1979; Eisenhardt, 1985), na qual é defendido que a organização pode controlar os comportamentos ou, em alternativa, os resultados desses comportamentos. A opção por uma destas possibilidades decorre fundamentalmente de duas variáveis: (1) o grau de conhecimento do processo de transformação ou possibilidade de programação da tarefa e (2) a capacidade de medição dos resultados da organização. Da conjugação destas variáveis, resulta a tipologia apresentada no Quadro 3.

Tal como ilustrado pelo Quadro 3, o sistema preferencial de controlo deve ser tomado como dependente das características da tarefa:

- Se as tarefas puderem ser programadas, os comportamentos podem ser explicitamente definidos e facilmente medidos; logo, o controlo é alcançado através da avaliação de desempenho dos comportamentos (célula II);
- À medida que decresce a possibilidade de programação, os comportamentos dificilmente podem constituir a base de controlo, visto não poderem ser facilmente especificados. Caso, em alternativa, os resultados possam ser especificados, a estratégia de controlo mais indicada passa a ser a avaliação de resultados (célula III);
- Se quer os comportamentos quer os resultados forem facilmente mensuráveis, qualquer uma das estratégias pode ser viável (célula I);
- Se nenhuma delas for adequada (i.e. se a possibilidade de programação das tarefas for baixa e os resultados difíceis de medir), a melhor estratégia de controlo é aquela que

QUADRO 3  
*Estratégia de controlo como função das características da tarefa (Ouchi, 1979)*

	<b>Boa programação</b>	<b>Programação imperfeita</b>
Fácil mensuralidade	I. Controlo de comportamentos ou resultados	III. Controlo de resultados
Difícil mensurabilidade	II. Controlo de comportamentos	IV. Socialização ou controlo de clã

QUADRO 4  
*Autonomia individual e autonomia grupal (in Langfred, 2000, p. 565)*

	<b>Baixa autonomia individual</b>	<b>Alta autonomia individual</b>
Alta autonomia grupal	I. Controlo grupal sem autonomia individual	III. Controlo grupal com autonomia individual
Baixa autonomia grupal	II. Grupo tradicional	IV. Controlo individual sem interferência grupal

Ouchi (1979) designa como controlo de clã, uma forma de controlo social que consiste na minimização das divergências (célula IV). Este ponto será retomado mais à frente.

#### 2.4. *Estratégias de controlo (IV): Autonomia individual vs autonomia grupal*

Outra possível dicotomia é a que considera a autonomia individual e a grupal. Também aqui quatro combinações são possíveis, as quais se apresentam no Quadro 4.

Estas combinações ilustram os seguintes aspectos:

- O grupo tradicional é aquele no qual não existe controlo grupal nem individual. Os indivíduos e grupos executam o trabalho desenhado por outrem (célula II);
- Em alguns casos, todavia, verifica-se uma combinação de alta autonomia grupal com baixa autonomia individual, uma situação correspondente por exemplo aos grupos descritos por Barker (1993) no seu importante artigo sobre controlo concertativo (célula I). Esta forma de controlo será retomada adiante, consistindo, no essencial, num forte constrangimento do comportamento individual em função das decisões do grupo;
- Outra possibilidade é a que agrupa baixa autonomia grupal na concepção do trabalho, com alta autonomia individual na respectiva implementação. Trata-se de um caso que Langfred (2000) considera relevante em empresas industriais caracterizadas por um fluxo de trabalho intergrupais fortemente articulados, nos quais é importante o resultado do grupo mas não o seu processo de trabalho (célula IV);
- Finalmente, noutras situações, é possível considerar os casos de organizações em que se combinam elevada autonomia individual e grupal. Nestes casos, pouco comuns, é necessária a existência de sistemas de produção frouxamente acoplados, i.e. pouco articulados. Trata-se de grupos onde, dada a natureza criativa do trabalho e a sub-especificação das metas (e.g. equipas de desenvolvimento de *software*, equipas de I&D na in-

dústria farmacêutica), uma grande amplitude de autonomia é conferida aos indivíduos dentro de grupos, eles próprios, muito autónomos (célula III).

Em absoluto, não se poderá considerar que alguma das estratégias anteriormente apresentadas seja preferível às outras, já que todas apresentam vantagens e desvantagens e que é da respectiva combinação que resulta uma configuração de controlo mais ou menos ajustada ao contexto organizacional. A combinação das dimensões anteriores pode dar origem a uma grande variedade de formas de controlo. Todavia, as configurações que se discutem na secção seguinte, são consideradas as mais prováveis.

### 3. CONFIGURAÇÕES OU SISTEMAS DE CONTROLO: DUAS TIPOLOGIAS

Como discutido na secção anterior, a configuração de poder característica de uma organização resulta da forma como ela gere as dualidades referidas. A gestão dessas tensões tende a resultar num conjunto de sistemas típicos de controlo organizacional. Esses sistemas são discutidos a seguir, tendo por base duas tipologias (baseadas nos trabalhos de Charles Perrow e William Ouchi).

#### 3.1. *A tipologia dos três níveis de controlo*

Fazendo uma retrospectiva sobre a evolução dos sistemas de controlo organizacional, Perrow (1996) identificou três grandes configurações de controlos: supervisão directa, padronização de processos e controlo de premissas.

#### 3.2. *Controlo de primeira ordem: supervisão directa*

Trata-se de uma forma de controlo simples, própria das organizações do séc. XIX, onde o patrão, o dono ou o capataz, emitiam as suas ordens directamente, controlando desse modo as actividades dos trabalhadores. Esta situação pode ser encontrada na actualidade, por exemplo, em empresas familiares de pequena dimensão ou noutro tipo de estruturas simples. À medida que a organização cresce, a dimensão torna imprati-

cável o uso de controlo por supervisão directa. Como tal, é imperioso encontrar sistemas de controlo não baseados na supervisão directa. É nesse âmbito que surge normalmente a padronização de processos.

### 3.3. *Controlo de segunda ordem: Padronização de processos*

Neste caso, podem ser consideradas duas vias para a padronização: uma assente na tecnologia, outra na burocracia. No caso do controlo tecnológico, a coordenação é gerada pela tecnologia e pelas formas de organização do trabalho. O exemplo mais eloquente é porventura a linha de montagem, na qual o ritmo de trabalho é cadenciado automaticamente, restringindo a possibilidade de interferência individual. Todavia, também a utilização de sistemas informáticos, como por exemplo no caso de centros de atendimento telefónico, permite uma minuciosa monitorização do comportamento individual. O controlo burocrático decorre das relações sociais definidas em termos hierárquicos, com a instituição de um sistema de regras racionais que recompensam o cumprimento e punem o incumprimento. O conceito de burocracia foi definido por Max Weber, no início do séc. XX. Segundo este autor, a forma de organização burocrática funciona como instrumento de racionalização, onde a legitimidade de quem detém o poder é sustentada pelo respeito às regras instituídas. Nesta forma de organização, as leis, regras, procedimentos e rotinas pré-definidas são dominantes. A iniciativa individual, o empreendedorismo interno e a criatividade são remetidos para segundo plano, em favor das políticas e procedimentos estabelecidos pelos detentores do poder. Estas formas de controlo são geralmente apresentadas como características de organizações que operam em contextos estáveis e pouco complexos, com estruturas dotadas de elevado grau de mecanicismo.

Embora a burocracia seja para alguns autores uma forma de organização com fim anunciado (vide Heckscher, 1994), os rumores dessa morte são um exagero, dada a predominância da burocracia como forma de organização (Mardsen et al., 1994). Com efeito, como qualquer outra forma de organização, a burocracia apresenta vantagens e inconvenientes, podendo ser indicada pa-

ra tarefas rotineiras que recomendam procedimentos formalizados, mas não para tarefas criativas, que os desaconselham.

É corrente a ideia da burocracia como um forma de estruturação uniforme e plena (sobretudo) de inconvenientes. No entanto, Adler e Borys (1996) consideram uma tal visão simplista e contrapõem a existência de duas possibilidades de uso da formalização burocrática:

- a formalização pode ser concebida para permitir que os empregados cumpram as suas tarefas;
- a formalização pode ser concebida para gerar esforço e conformidade.

Esta dualidade de perspectivas mostra que pode ser incorrecta a visão da burocracia como uniforme, podendo existir duas burocracias, uma burocracia capacitadora e uma burocracia coerciva. Para explicar a diferença entre uma e a outra, Adler e Borys convidam à distinção entre boas e más regras: as más regras (aquelas que limitam) são vistas de um modo fortemente negativo por aqueles a quem se aplicam, ao passo que as boas regras (aquelas que enquadram) tendem a passar despercebidas, i.e, são “naturais”. Dada talvez a saliência social das más regras, a burocracia tende a ser avaliada de forma negativa. No entanto, e tal como ilustrado pelos autores, a generalização pode ser incorrecta. Senão considere-se o Quadro 5.

O Quadro 5 considera o **tipo de formalização** (o facto de se tratar de boas ou más regras) e o **grau de formalização** (a extensão das regras e ao seu grau de aplicação). Este último ponto é importante porque uma organização pode ter muitas regras mas não as aplicar de facto. Por exemplo, uma empresa pode ter uma regra proibindo o fumo em todas as instalações e não vigiar a sua aplicação, permitindo que as pessoas fumem. Estas organizações costumam ser chamadas de falsas burocracias. A combinação destas duas dimensões resulta em quatro tipos, os tradicionais tipos orgânico/não-burocrático e mecanicista/burocrático, mas faz emergir duas possibilidades adicionais: a autocracia e a burocracia capacitadora. A primeira destas formas corresponde a ambientes despóticos ou paternalistas; a segunda corresponde a fábricas como a famosa NUMMI (Adler, 1995), a burocracia aprendente. Considerando esta distinção, uma

QUADRO 5  
Níveis de formalização e formas de organização e controlo

	Formalização capacitadora	Formalização coerciva
Baixa formalização	Estrutura orgânica	Autocracia
Alta formalização	Burocracia capacitadora	Estrutura mecanicista

QUADRO 6  
Contrastando a burocracia coerciva e capacitadora

	Burocracia coerciva	Burocracia capacitadora
<b>Natureza das regras</b>	Regras como substitutos do empenhamento	Regras como complementos do empenhamento
<b>Critério 1: Reparação</b>	Por receio de oportunismo dos empregados, a reparação do sistema é atribuída a técnicos de reparação.	Por considerar as falhas inevitáveis, o sistema prepara o utilizador para funcionar como reparador.
<b>Critério 2: Transparência interna</b>	Os trabalhadores não são responsáveis pela resolução dos problemas de funcionamento, sendo os procedimentos desenhados para ajudar os supervisores.	Os procedimentos são desenhados para ajudar os trabalhadores, que deverão estar preparados para lidar com as contingências do sistema.
<b>Critério 3: Transparência global</b>	Assimetria do conhecimento: grande conhecimento dos supervisores, pouco conhecimento dos trabalhadores.	O operador pode, se assim o desejar, requerer informação sobre o estado do sistema.
<b>Critério 4: Flexibilidade</b>	Sistema desenhado para minimizar a interferência das competências e decisões do utilizador.	O sistema é controlado pelo operador; os equipamentos fornecem apoios à tomada de decisões.

burocracia pode ou não gerar sentimentos de desmotivação e de frustração. A introdução da burocracia capacitadora ilustra também a possibilidade de as burocracias aprenderem e de se adaptarem. Deste modo, mais do que aceitar de forma simplista que a burocracia, toda a burocracia, introduz um sistema rígido de controlo que diminui a flexibilidade, deve ser considerada a variante de burocracia em análise. O Quadro 6 contrasta as burocracias coerciva e capacitadora num conjunto de critérios importados por Adler e Borys do domínio da tecnologia: reparação (como lidar com falhas), transparência interna (qual a inteligibilidade, para os empregados, dos equipamentos ou procedimentos usados),

transparência global (qual a inteligibilidade do sistema como um todo) e flexibilidade.

Tal como ilustrado pelo Quadro 6, a burocracia pode funcionar como uma estratégia de controlo coerciva, ou não. Como tal, a redução da burocracia a um único tipo de controlo, mecanicista e não-adaptativo, não deixa de se revelar uma simplificação desvirtuadora da realidade.

### 3.4. *Controlo de terceira ordem: Controlo por premissas/cultura*

No âmbito da emergência de novas formas de organização, o trabalho através de equipas auto-geridas e a gestão pela cultura têm vindo a assu-



mir um papel de relevo. Um dos pressupostos fundamentais desta nova filosofia de organização é a possibilidade de o indivíduo utilizar de forma mais completa o seu potencial, beneficiando a nível individual e contribuindo, simultaneamente, para os objectivos da empresa (Powell, 1990).

Se os controlos de primeira ordem são, para parafrasear Stacey (1996), o sistema de coordenação sombra das configurações baseadas na confiança, os controlos de terceira ordem são o seu sistema de coordenação explícito. No controlo de terceira ordem, a coordenação é obtida através da partilha de pressupostos, que leva a um quadro de valores e crenças comuns, com base no qual se tomam decisões e se executam comportamentos (Perrow, 1986; Weick, 1979). Partilhar pressupostos, crenças e valores em relação à realidade, promove a semelhança social – um terreno fértil para a confiança com base na semelhança, permitindo a coordenação da actividade humana na ausência de configurações baseadas no poder (ou no preço) (Powell, 1990). Recorrer-se-á aqui ao conceito de mecanismos de controlo social de Pfeffer (1997), em vez dos controlos de terceira ordem de Perrow (1986), de forma a englobar um *mix* de controlos indirectos mais amplo do que o controlo por premissas. Com base nos trabalhos de Pfeffer (1997) e de Picken e Dess (1997), podem ser distinguidos quatro mecanismos de controlo social: (1) remuneração e incentivos; (2) empenhamento e processos de socialização; (3) cultura; e (4) liderança. A maior parte das remunerações e incentivos, nas organizações, são de natureza monetária, possuindo dois efeitos: (1) um efeito de incentivo e (2) um efeito informativo (Pfeffer, 1997). O efeito de incentivo tem como objectivo motivar um conjunto de comportamentos por parte dos membros da empresa. O efeito informativo é, na maioria das vezes, um produto não intencional do efeito de incentivo, que pode ter consequências significativas. O alvo das remunerações e incentivos (aquilo que a organização recompensa) é um mecanismo de sinalização importante que transmite valores e, por vezes, crenças sobre a realidade (Picken & Dess, 1997). Esta categoria de políticas serve assim como *input* para a cultura organizacional, e por consequência molda os valores e crenças dos membros da organização. Por serem percebidos como uma recompensa pelo seu esforço, o conteúdo informa-

tivo das remunerações e incentivos é raramente visto como um mecanismo, adquirindo assim um baixo grau de intrusividade. Pelo seu lado, os processos de empenhamento e socialização têm sido utilizados, tradicionalmente, de forma mais deliberada como mecanismos de controlo. O empenhamento organizacional pode ser entendido como a vontade da pessoa se manter numa organização na ausência de razões para o fazer (Pfeffer, 1997). Do ponto de vista do controlo organizacional, a relevância do empenhamento advém do facto de este aumentar a permeabilidade individual aos processos de socialização. Este tipo de processos tem início na fase de recrutamento, na qual, de forma intencional ou não, a organização selecciona candidatos cujas crenças e valores individuais têm uma ampla plataforma comum com os da empresa, o que facilita o processo de socialização organizacional (Picken & Dess, 1997). De acordo com Pascale (1985), este processo é seguido por uma série de experiências que têm o objectivo de ampliar a área de intersecção entre valores pessoais e organizacionais. Este processo não é simétrico já que não é conseguido por ajustamento mútuo, mas sim aproximando os primeiros dos segundos. O indivíduo torna-se assim um membro de pleno direito da organização, um portador da sua cultura e um sujeito do seu controlo (Perrow, 1986). O controlo social por via da cultura possui um conjunto de vantagens em relação a outras formas de controlo. Em primeiro lugar, em comparação com o controlo por incentivos, a cultura não exige a definição dos comportamentos desejados à partida, permitindo um maior grau de flexibilidade. Em segundo lugar, por comparação com os controlos de primeira e segunda ordem, a cultura é um mecanismo de controlo muito menos visível e intrusivo, invocando um menor grau de resistência psicológica. A liderança pode também funcionar como um mecanismo de controlo não-intrusivo, de duas formas alternativas: (1) através do processo de escolha de líderes e (2) através do exercício da liderança em si. O processo de escolha de líderes é, nas organizações, um processo de reprodução homossocial, o que significa que as pessoas designadas para cargos de liderança são aquelas que partilham, de forma cabal, a cultura da organização. Isto envia um sinal poderoso a cada um dos membros da organização que iguala o sucesso nesta à adesão

aos valores, crenças e pressupostos que perfilha, o que por sua vez aumenta a conformidade e o controlo com base nas premissas (Weick, 1995). No que diz respeito ao exercício da liderança, as organizações baseadas na confiança, pela natureza das tarefas que desempenham e pela cultura profissional dos seus membros, são mais propensas à liderança transformacional ou carismática do que à transaccional ou baseada nas recompensas. Neste tipo de liderança, o controlo é conseguido ao tornar o líder num modelo que, pela sua legitimidade junto dos restantes membros da organização, define quais os comportamentos (e por vezes os valores e crenças) “certos” e que devem ser seguidos.

Barker (1993), refere que os sistemas de controlo organizacional evoluíram de uma forma de controlo hierárquica para as equipas auto-gestionadas, de modo a responder às mudanças na gestão, nomeadamente a maior qualificação da mão-de-obra, o achatamento das estruturas, a necessidade de decisões rápidas e o surgimento de novos quadros mentais de gestão (Cunha, Cunha & Kamoche, 2000). Esta nova forma de controlo pela concertação parte dos valores consensuais dos membros das equipas, evoluindo para formas normativas progressivamente mais racionalizadas, onde as normas são criadas consensualmente, acabando por constriuir as acções dos membros organizacionais.

O controlo pela concertação surge como uma forma de dirigir a acção das equipas no sentido dos objectivos organizacionais, visando simultaneamente ultrapassar os constrangimentos da hierarquia burocrática. É visível, todavia, uma crescente racionalização, à semelhança do que acontece nos sistemas burocráticos. Esta configuração representa, como tal, uma mudança no locus de controlo da autoridade, passando esta da esfera da gestão para a esfera dos próprios trabalhadores, os quais estabelecem as normas que regem a actividade da sua equipa, colaborando portanto na sua própria subordinação. A equipa tende a disciplinar-se a si mesma, suplantando as regras informais com a sua própria racionalização dos comportamentos no trabalho.

A passagem de um sistema de controlo para outro deve-se à busca de ultrapassagem das desvantagens do sistema anterior, procurando novas soluções e visando maior eficácia. Como exemplo, o controlo pela tecnologia não resultou ape-

nas do avanço tecnológico, mas também da insatisfação e alienação dos trabalhadores face à intrusividade das formas de controlo simples. No entanto, esta forma de controlo gerou protestos, greves, sabotagem das linhas de montagem, etc.

As tendências da teoria organizacional apontam no sentido da descentralização, o que torna os sistemas de controlo possivelmente mais participativos e democráticos, evitando as desvantagens dos sistemas burocráticos e procurando estruturas mais flexíveis e ágeis, onde o controlo é baseado mais na partilha de uma ideologia do que num sistema complexo de regras. O corte com as estruturas pesadas da burocracia potencia o achatamento das hierarquias, a diminuição de custos, o aumento da produtividade e a maior velocidade de resposta a um mundo organizacional em mudança.

O trabalho em equipa tem sido, em suma, referenciado tanto nos meios académicos, como pelos “gurus” da gestão (e.g. Drucker, 1988), como sinal de uma tendência generalizada para a descentralização, baseada em redes flexíveis que promovem o envolvimento e o empenhamento. Assim, o controlo, tenderá a ser progressivamente substituído pelo empenhamento (Walton, 1985).

Aproximações menos optimistas ao tema alertam para o facto de ser necessária uma atitude crítica face às tendências referidas, já que diversos estudos (vide Ezzamel & Willmott, 1998) notam que, quando combinados com políticas de recrutamento e selecção, as práticas de trabalho em equipa podem de facto enfraquecer o poder dos colaboradores, reforçando o controlo da gestão. No mesmo sentido, Barley e Kunda (1992), alertam para o facto de, apoiadas numa cultura de equipa e na ideologia, poderem surgir tendências coercivas e potencialmente totalitárias.

### 3.5. A tipologia de Ouchi

A tipologia anterior apresenta algumas semelhanças com a proposta por William Ouchi (1979). Segundo este autor, podem ser consideradas três formas básicas de controlo: o mercado, a hierarquia e o clã (vide Quadro 7). O controlo pelo mercado assenta na competição. Quando as organizações participam num mercado, os preços e os lucros podem ser usados para avaliar e con-

QUADRO 7  
*Tipos de controlo*  
*Fonte: Ouchi (1979)*

<b>Tipo</b>	<b>Mecanismos</b>	<b>Alvo</b>	<b>Foco</b>	<b>Forma assumida</b>
Mercado	Preços, lucros	Competição, trocas económicas	Resultados	Controlo de resultados
Burocracia	Regras, vigilância	Hierarquia, autoridade legítima	Ações	Controlo de comportamentos
Clã	Empenhamento, socialização	Confiança, tradição	Valores	Controlo simbólico ou psicológico

trolar o respectivo desempenho. Por exemplo, uma organização pode adoptar uma estrutura multidivisional (ou forma-M) e monitorizar as diferentes unidades de negócio através da comparação dos seus resultados. Esta forma de controlo permite decidir, por exemplo, em que áreas investir e em que áreas desinvestir. Jack Welch usou este mecanismo na GE ao decidir que a empresa apenas conservaria as unidades que, na sua actividade, fossem número um ou número dois no mundo, vendendo todas as restantes divisões (Elderkin & Bartlett, 1991). No entanto, nem sempre é conveniente usar mecanismos de controlo de mercado. Por exemplo, o sistema de administração pública deve corresponder a necessidades que não podem muitas vezes ser avaliadas daquela forma. Nesse caso, quando o mercado falha, as organizações tendem a recorrer à hierarquia: uma combinação de regras, procedimentos, documentação e vigilância, que permite padronizar o comportamento e torná-lo previsível. Neste caso, em vez de recompensar as unidades organizacionais pelo seu desempenho no mercado, recompensam-se indivíduos pelo cumprimento das regras. Envolve turbulências e/ou níveis elevados de ambiguidade, convidam muitas vezes à adopção de uma terceira forma de controlo: o clã. Aqui, as regras são interiorizadas pelos indivíduos através do processo de socialização. Mais importante que obedecer a regras escritas, revela-se neste caso a manutenção da coesão e o alinhamento dos objectivos grupais com os da organização. No clã, o controlo assenta na gestão pela cultura organi-

zacional, sendo este, por conseguinte, o sistema socialmente mais refinado e exigente. Ouchi (1979) alerta para o facto de as organizações usarem normalmente uma combinação destes vários tipos de controlo, embora manifestando preferência por um deles, que por conseguinte se assume como dominante e caracterizador da organização.

O exercício do controlo no local de trabalho assume como se viu uma grande importância. As novas tecnologias da informação aumentaram o âmbito e alcance da monitorização do trabalho, sendo potencialmente elevado o grau de controlo exercido através da informatização. Dado que a noção de trabalho passa nas novas organizações por um aumento da delegação, confiança e autonomia, a conotação negativa deste tipo de controlo transmite uma imagem de suspeição, desconfiança e desobediência (Sewell, 1998). As equipas de trabalho surgem geralmente associadas a imagens positivas do mundo do trabalho contemporâneo mas parece haver uma ligação potencial entre a monitorização do posto de trabalho e o trabalho em equipa. Com efeito, as novas formas de controlo influenciam o comportamento através de meios mais sofisticados e menos intrusivos, que afectam a subjectividade dos indivíduos, tais como a moldagem à cultura organizacional através da socialização e da manipulação simbólica.

A questão que numa perspectiva crítica se coloca, é portanto a de saber até que ponto as novas formas de controlo não intrusivas diferem substancialmente das formas anteriores, tanto em

termos conceptuais como práticos. A análise de trabalhos como o de Prasad e Prasad (2000) mostra que o controlo se revela frequentemente muito apertado, reforçando a relevância da “prisão de ferro” de Weber, ou seja, a metáfora de uma sociedade dominada de forma hegemónica pelo sistema de autoridade racional-legal (i.e. baseada em regras), e vazio de autoridade tradicional (baseada na continuidade das práticas passadas) e carismática (baseado na devoção dos seguidores ao seu líder) (Ritzer, 1996). O controlo pode agora assumir as seguintes formas:

- Criando um conjunto de regras baseadas em valores partilhados, os membros organizacionais tendem a reforçar a utilização dessas regras entre si, seguindo-as incondicionalmente, o que reforça o controlo organizacional;
- A forma de controlo nestas organizações é menos aparente do que nas organizações burocráticas, pois os trabalhadores estão menos conscientes do controlo exercido pelas normas que eles próprios criaram. O controlo concertado é mais subtil do que o controlo exercido pelo supervisor, que dita o modo de funcionamento e exige comportamentos específicos.

Desta análise pode concluir-se que o controlo concertado não liberta os trabalhadores da iron cage constituída pelo sistema de regras altamente racionais referidas por Weber. Pelo contrário e paradoxalmente, reforça esse sistema de modo invisível e subtil através da pressão dos pares, fechando-os num aparente controlo de si próprios. Quem não se identifica com esta forma de controlo, ou sai da organização ou abdica da sua identidade a favor da permanência no grupo. É neste âmbito que surge o conceito de estrutura mínima de controlo (Cunha, Cunha & Kamoche, 1999), como um processo de controlo potencialmente adequado a organizações baseadas na confiança, como as redes. Daí o uso da expressão redes mínimas.

#### 4. AS NOVAS NECESSIDADES DE CONTROLO: O CASO DAS REDES MÍNIMAS

À luz do que foi dito, parece razoável afirmar que os controlos de primeira e segunda ordem

devem estar ausentes em organizações baseadas na confiança, e que os de terceira ordem devem ser comparativamente mais abundantes. Tomando por base a teoria do processo de trabalho (Barley & Kunda, 1992), esta pode ser descrita como uma inferência simplista. A diferença entre o *mix* de controlo das configurações baseadas no poder e das baseadas na confiança reside no grau de intrusão desse *mix*, que é elevado nas primeiras e reduzido nas segundas (Sewell, 1998). Nas hierarquias, devido à legitimidade detida pelo exercício explícito do poder (Frances et al., 1991), as acções dos seus membros podem ser explicitamente monitorizadas e restringidas sem que seja reduzida a sua contribuição para o alcance dos objectivos da organização. Por outro lado, nas redes, devido à natureza das tarefas desempenhadas pelos seus membros e muitas vezes por causa da sua cultura profissional, estes não são sujeitos muito favoráveis ao exercício explícito do poder, especialmente se entendem as ordens como substituição de conhecimento (Follett, 1940). Neste caso, os controlos a que são sujeitos devem ser não-intrusivos e muito próximos do invisível. Apesar de vários autores (e.g. Perrow, 1986) afirmarem que isto pode ser levado a cabo através do controlo de premissas (de terceira ordem), pretende-se também explorar a possibilidade de instituição de um conjunto invisível de controlos de ordem inferior, que permitam o exercício de poder de forma directa sem que seja como tal percebido pelos sujeitos. De facto, o propósito de qualquer tipo de controlo é o de promover a integração entre os membros da organização. Esta integração pode ser vista de acordo com uma de duas perspectivas: integração para um mesmo nível de desempenho e integração para um objectivo comum (Follett, 1940). Sewell (1998) propôs um conjunto de controlos de primeira ordem que gozam de um elevado grau de não-intrusão, que rotulou de controlos quiméricos. Este tipo de controlos são compostos por mecanismos verticais e horizontais de coordenação (de natureza formal e informal) que são, de facto, de primeira ordem, mas que gozam de um reduzido grau de intrusão. No que diz respeito ao seu eixo vertical, o controlo quimérico assenta em dois princípios fundamentais: (1) a passagem do planeamento e análise do trabalho do nível individual para o grupal e (2) a utilização da tecnologia de produção para tornar

o grupo numa camada organizacional transparente (e não opaca). A dimensão horizontal do controlo quimérico diz respeito à segunda abordagem à integração: desenvolver o desempenho individual por *feedback* positivo, procurando alinhá-lo com o dos melhores desempenhos da organização. Esta dimensão do controlo delega a tarefa da supervisão directa para os pares do sujeito, permitindo à organização mantê-la como mecanismo de controlo e promovendo simultaneamente uma percepção de autonomia.

## 5. REDES MÍNIMAS

O conjunto de mecanismos de controlo definido na secção anterior, em especial aqueles rotulados como controlos de terceira ordem, apresenta algumas consequências negativas para o funcionamento adequado de configurações baseadas na confiança, como é o caso das redes. A raiz destes problemas reside no tipo de confiança que este tipo de organizações usa como mecanismo de coordenação – confiança baseada nas características (Frances et al., 1991). Este tipo de confiança assenta na semelhança social que, apesar de ser uma base adequada para a coordenação não-intrusiva, acarreta importantes limitações no que se refere à flexibilidade e à aprendizagem (Powell, 1990). De facto, devido à coincidência de modelos mentais entre os membros da organização, não existe grande variação na sua percepção da organização e da sua envolvente e muito menos no seu conjunto de valores e crenças (Argyris, 1974). Consequentemente, partilham de uma mesma visão da realidade e têm um conjunto de ferramentas cognitivas semelhantes para lidar com ela, limitando a sua capacidade de obter uma variedade adequada de alternativas para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades na organização e na sua envolvente (Amabile, 1998). A flexibilidade da organização e a sua capacidade de adaptação aparecem fortemente diminuídas (Eisenberg, 1990), um sério perigo em envolventes turbulentas (Emery & Trist, 1965). Com base em teorias de organizações auto-concebíveis e de improvisação organizacional, pode ser afirmado que este paradoxo pode ser atenuado pela substituição da confiança pela “confiança rápida” (*swift trust*) como mecanismo de coordenação. A “confiança rápida” é

uma forma de confiança “despersonalizada”. Este tipo de confiança assemelha-se a uma profecia auto-realizadora em que os membros da organização «importam confiança de outros contextos e a impõem categoricamente aos outros sem qualquer conhecimento da sua confiabilidade, permitindo-lhes executar comportamentos de confiança» (Jarvenpaa & Shaw, 1998, p. 4). A confiança rápida elimina a maioria dos problemas de flexibilidade criados pela confiança com base na semelhança. Resta saber, no entanto, como é o controlo exercido nas empresas baseadas neste mecanismo de coordenação. Este tipo de organizações não permite a utilização de um sistema-sombra de busca de eficiência com base na semelhança, devido ao elevado grau de diversidade entre os seus membros (Meyerson et al., 1996). Apesar disso, esta estrutura-sombra continua a ser necessária para evitar os mesmos males da organização baseada na confiança com base na semelhança. O controlo neste tipo de estruturas pode eventualmente ser conseguido através daquilo que aqui se designa por “rede mínima”. A utilização da palavra “mínima” apela a uma estrutura baseada na confiança, em que o que é partilhado e semelhante é minimizado, de forma a evitar as consequências negativas acarretadas por valores elevados em cada um destes factores (Eisenberg, 1990). Uma rede mínima tem quatro grandes traços, podendo ser definida como uma configuração coordenada através de (1) confiança mínima que deriva de (2) empenhamento mínimo e de (3) consenso mínimo, aglutinados por uma estrutura mínima de integração. *Confiança mínima* significa que os elementos normalmente associados à construção da confiança são mantidos a um nível mínimo, estando apenas presentes no grau necessário para evitar a fragmentação. O objectivo é a criação das condições necessárias para o aparecimento da confiança (a crença de que as pessoas com quem o indivíduo está a interagir actuarão de forma a beneficiá-lo ou, pelo menos, a não o prejudicar) com o mínimo de características comuns e de exposição pessoal. Isto é conseguido via coordenação através de um “outro generalizado”, em vez da semelhança social. Na coordenação através de um “outro generalizado”, a confiança surge de uma profecia auto-realizadora de confiabilidade que o indivíduo desenvolve com base: (1) em estereótipos das pessoas com quem

interage e (2) nas suas experiências prévias de trabalho em equipa/rede (Jarvenpaa & Shaw, 1998). Os mecanismos de socialização desempenham um papel importante neste processo, ao criar estereótipos favoráveis das categorias de indivíduos com quem os recém-chegados à organização têm mais probabilidade de interagir, e ao desenvolver uma atitude favorável ao trabalho em ambientes baseados na confiança. O *empenhamento mínimo* também é necessário para evitar os problemas relacionados com a aprendizagem que a confiança com base na semelhança acarreta. Trata-se aqui de promover o nível de comprometimento necessário para assegurar um nível adequado de desempenho por parte do indivíduo, evitando a adesão “cega” às decisões individuais, grupais e organizacionais. A questão aqui patente é que a dinâmica psicológica subjacente a um nível ‘saudável’ de empenhamento para com uma organização coincide com aquela que subjaz às patologias individuais e grupais que afectam o seu desempenho numa organização, como o pensamento grupal e as rotinas defensivas, entre outras (Pfeffer, 1997). Sabendo que o empenho é o resultado de uma tentativa para resolver uma dissonância cognitiva que advém de uma escolha pública e explícita sem justificações externas suficientes (Festinger, 1957), o desafio é o de promover um conjunto de valores e crenças que promova uma atitude positiva em relação a erros públicos e explícitos, atenuando a necessidade de pôr em funcionamento o processo de redução de dissonância devido à valorização positiva que a organização dá aos erros, desde que tenham um efeito de aprendizagem (Weick, 1999). O consenso mínimo é a pedra de toque das redes mínimas. É através do consenso mínimo que são evitadas as consequências negativas de uma cultura forte, sem perder a não-intrusão a estas associada enquanto mecanismo de controlo. O consenso mínimo baseia-se na crença de que uma maior variedade de percepções possibilita uma compreensão mais rica da envolvente, o que permite à organização agir de um modo mais informado (Starbuck, 1965), viabilizando um maior grau de adaptação a envolventes em mudança (Brown & Eisenhardt, 1997) – a razão pela qual se adoptam configurações com base na confiança (Powell, 1990). O que é conseguido ao contrabalançar a complexidade externa, que pode atingir valores

muito elevados neste tipo de envolventes (Emery & Trist, 1965), com a complexidade individual dos membros da organização, em vez de recorrer à complexidade da configuração da organização (Weick, 1993). O consenso mínimo assenta num esforço deliberado de redução do que é comum/partilhado entre os membros da organização para o nível mínimo suficiente para a integração. As redes mínimas procuram a *compatibilidade*, por oposição à *partilha*, das diversas percepções da envolvente e da organização, detidas por cada um dos seus membros. Assim, a confiança emerge de uma percepção de compatibilidade e não de semelhança entre os elementos da empresa (Weick, 1993). Nas redes mínimas, os indivíduos acreditam que possuem uma percepção válida da realidade, mas reconhecem que essa percepção é limitada e que o seu potencial para servir de base à acção e à tomada de decisão só pode ser realizado quando a sua percepção é combinada com a dos outros membros. São três os elementos organizacionais críticos para que o consenso mínimo seja possível: (1) o processo de recrutamento; (2) o processo de liderança; e (3) a política de remuneração e incentivos. Se uma organização pretende ter uma população com um nível significativo de diversidade, essa diversidade deve começar no processo de recrutamento (Pascale, 1985). Nas redes mínimas, este processo é responsável pela acumulação da variedade necessária para o funcionamento adequado da organização. Além disso, este processo pode facilitar a fase de socialização ao seleccionar para novos membros pessoas que já detenham as crenças e valores necessários para operarem num ambiente de confiança rápida (Jarvenpaa & Shaw, 1998). Tal como acontece nas organizações baseadas na confiança tradicionais, a liderança desempenha um papel crítico na sustentação de uma rede mínima de duas maneiras. Primeiro, ao tomar a diversidade como um valor central no processo de selecção e desenvolvimento de líderes, a empresa está a transmitir um sinal forte e claro relativamente ao seu compromisso com a diversidade, reforçando a sua centralidade nas acções e decisões quotidianas (Pfeffer, 1997). Segundo, neste tipo de organizações, os líderes têm um papel muito diferente daquele que supostamente desempenham nas redes tradicionais – a criação de significado dá lugar à sustentação de significado (*senseholding*) enquanto principal tarefa. Isto

significa que o líder deve procurar adiar a cristalização de uma determinada visão (socialmente construída) da realidade, mantendo o nível de ambiguidade de tarefa necessário para gerar a diversidade interna suficiente de alternativas para responder a oportunidades ou problemas internos ou externos (Weick, s.d.). No que diz respeito à política de remunerações e incentivos, o objectivo é o de tornar o seu efeito informativo o mais neutro possível, de modo a sustentar a diversidade mencionada acima. A estrutura mínima é aquilo que mantém uma rede mínima coesa, e é constituída por três elementos: (1) uma coordenação com base na acção, (2) apoiada num conjunto mínimo de regras e (3) num objectivo social partilhado. Devido à ausência de uma cultura forte de onde possam emergir confiança e coordenação, as redes mínimas substituem um sistema partilhado de valores, crenças e percepções, pela coordenação via acção. O que significa que a coordenação dos esforços individuais dos membros da organização não assenta na partilha da mesma cultura, mas sim numa percepção *compatível* dos desafios colocados pela envolvente (Hedberg et al., 1976), que cria uma ‘lei da situação’ à qual vão obedecer (Follett, 1940). O controlo, nas redes mínimas, é também conseguido através de um pequeno conjunto de regras que governam a interacção entre os seus membros (Bastien & Hostager, 1988). Estas regras podem ser oriundas da natureza da tarefa enfrentada pelo grupo ou de normas sociais mais amplas (Eisenberg, 1990). Nas redes mínimas, estas normas sociais estão limitadas àquelas que têm origem nas culturas profissional ou sectorial dos seus membros, devendo a organização evitar acrescentar-lhes regras próprias, para evitar reduzir o âmbito da sua diversidade interna (Bastien & Hostager, 1988; Weick, 1999). Um outro mecanismo de coordenação importante nas redes mínimas é a existência de um objectivo social partilhado. De facto, devido à parcimónia dos mecanismos de controlo neste tipo de configurações, os objectivos da organização devem ser explicitamente partilhados pelos seus membros; caso contrário, apesar de as equipas poderem, individualmente, responder com eficácia aos desafios que lhes são colocados pela envolvente, fá-lo-ão de uma forma *ad-hoc* que pode aumentar a fragmentação da organização como um todo, de

um modo contínuo, comprometendo a sua integridade a longo prazo (Senge, 1990).

## 6. CONCLUSÃO

Os textos mais recentes na área da gestão, de cariz mais académico ou mais prático, têm vindo a aclamar as configurações organizacionais com base na confiança como soluções ganho-ganho (*win-win*) ao dilema da diferenciação e da integração, que as organizações enfrentam desde os primeiros momentos da sua existência. As redes são apresentadas como uma forma organizacional que confere um elevado grau de autonomia aos seus membros, permitindo-lhes realizar todo o seu potencial. Ao mesmo tempo, a confiança é apresentada como um mecanismo que, de forma semelhante à *mão invisível* de Adam Smith, assegura que a liberdade de acção de cada um dos elementos da organização não compromete o alcance dos objectivos organizacionais. No entanto, se se analisar mais aprofundadamente este tipo de configurações, não é claro que assim seja. Apesar de assentarem na confiança para integrar as acções dos seus membros, as redes parecem necessitar de uma estrutura sombra de restrição para assegurar a sua eficiência, da mesma forma que as organizações baseadas no poder precisam de uma estrutura sombra de libertação para assegurar a sua eficácia. Esta estrutura sombra de restrição não assenta só em controlos culturais e ideológicos, como a literatura parece querer fazer crer, mas também na supervisão directa, agora exercida pelos pares, e não pelos superiores – algo que aumenta, em vez de diminuir, a sua abrangência e a sua força. Esta estrutura de restrição impõe sérias limitações às capacidades de aprendizagem, flexibilidade e adaptação das configurações com base na confiança – limitações importantes para uma configuração que é defendida como a mais adequada para envolventes em grande mudança, onde a proficiência em cada uma destas três áreas é crítica para o sucesso. À luz deste paradoxo, foi proposta uma nova perspectiva sobre o controlo em formas organizacionais baseadas na confiança – a rede mínima. O conceito de rede mínima substitui a confiança pela “confiança rápida” e reduz a estrutura sombra para um espaço mínimo de partilha, de forma a evitar os perigos trazidos por níveis

mais elevados deste factor. Fá-lo numa tentativa de substituir autonomia e liberdade nominais por autonomia e liberdade reais, e promovendo a variedade e a diversidade – contrabalançando a complexidade da envolvente com a complexidade pessoal, por oposição à organizacional. Em última análise, o conceito de redes mínimas assenta num pressuposto. O pressuposto de que envolventes desafiantes apelam a pessoas mais desafiables e não a organizações mais intrincadas.

#### REFERÊNCIAS

- Adler, P. S. (1993). The learning bureaucracy: New United Motors Manufacturing Incorporated. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (vol. 15, pp. 111-194). Greenwich, CT: JAI Press.
- Adler, P. S., & Borys, B. (1996). Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly*, 41, 61-89.
- Amabile, T. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76 (5), 77-87.
- Argyris, C. (1974). *Behind the front page*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arvey, R. D., & Ivancevich, J. M. (1980). Punishment in organizations: A review, propositions, and research suggestions. *Academy of Management Review*, 5, 123-132.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 400-437.
- Barley, S., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.
- Bastien, D., & Hostager, T. (1988). Jazz as a process of organizational innovation. *Communication Research*, 15 (5), 582-602.
- Bertero, C. O. (2000). Questões de governança empresarial. In S. B. Rodrigues & M. P. Cunha (Eds.), *Estudos organizacionais: Novas perspectivas na administração de empresas* (pp. 429-444). São Paulo: Iglu.
- Boulding, K. (1956). General systems theory: The skeleton of science. *Management Science*, 2, 197-208.
- Brown, S., & Eisenhardt, K. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42, 1-34.
- Cunha, J. V., Clegg, S., & Cunha, M. P. (2000). *Management: Thesis, antithesis, synthesis*. Presented at the APROS conference, Sydney, Australia, December.
- Cunha, J. V., Cunha, M. P., & Kamoche, K. (1999). *Minimal networks: A contribution to the understanding of control in trust-based organizations*. Working paper #361. Faculdade de Economia, Universidade Nova de Lisboa.
- Cunha, M. P., Cunha, J. V., & Kamoche, K. (2000). The age of emergence: Toward a new organizational mindset. In M. Abdelsamad & E. Myers (Eds.), *Selected readings from the Society for Advancement of Management international management conference* (pp. 229-234). Corpus Christi, TX: SAM.
- Drucker, P. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, Jan-Feb., 45-53.
- Eisenberg, E. M. (1990). Jamming: Transcendence through organizing. *Communication Research*, 17 (2), 139-164.
- Eisenhardt, K. M. (1985). Control: Organizational and economic approaches. *Management Science*, 31, 134-149.
- Elderkin, K. W., & Bartlett, C. A. (1991). *General Electric: Jack Welch's second wave (A)*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Emery, F. E., & Trist, E. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 26, 21-32.
- Etzioni, A. (1965). Organizational control structure. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 650-677). Chicago: Rand McNally.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (1998). Accounting for team-work: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43, 358-396.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Follett, M. P. (1940). The giving of orders. In H. C. Metcalf & L. Urwick (Eds.), *Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett* (pp. 50-70). New York: Harper & Brothers Publishers.
- Fournier, V., & Grey, C. (2000). At the critical moment: Conditions and prospects for critical management studies. *Human Relations*, 53, 7-32.
- Frances, J., Levacic, R., Mitchell, J., & Thompson, G. (1991). Introduction. In J. Frances, R. Levacic & J. Mitchell (Eds.), *Markets, hierarchies and networks* (pp. 1-19). Newbury Park, CA: Sage.
- Heckscher, C. (1994). Defining the post-bureaucratic type. In C. Heckscher & A. Donnellon (Eds.), *The post-bureaucratic organization* (pp. 14-62). Thousand Oaks: Sage.
- Hedberg, B., Nystrom, P., & Starbuck, W. (1976). Camping on seesaws: Prescriptions for a self-designing organization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 41-65.



- Hofstede, G. (1978). The poverty of management control philosophy. *Academy of Management Review*, 3, 450-461.
- Jarvenpaa, S., & Shaw, T. (1998). *Swift trust in global virtual teams*. Unpublished manuscript. University of Texas.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 563-585.
- Lewis, M. W., & Dehler, G. E. (2000). Learning through paradox: A pedagogical strategy for exploring contradictions and complexity. *Journal of Management Education*, 24, 708-725.
- Marsden, P. V., Cook, C., & Knoke, D. (1994). Measuring organizational structures and environments. *American Behavioral Scientist*, 37, 891-910.
- Mastenbrook, W. F. G. (1999). Uma perspectiva histórica da inovação organizacional: A mudança como gestão de dualidades. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 5 (1), 43-59.
- Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 166-195). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Morgan, G. (1989). *Creative organization theory. A resourcebook*. Newbury Park, CA: Sage.
- Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organization control mechanisms. *Management Science*, 25, 833-848.
- Pascale, R. (1985). The paradox of "corporate culture": Reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, 27, 26-41.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pfeffer, J. (1997). *New directions for organizational theory: Problems and prospects*. Oxford: Oxford University Press.
- Picken, J. C., & Dess, G. (1997). Out of (strategic) control. *Organizational Dynamics*, Summer, 35-48.
- Podsakoff, P., Tods, W., Grover, R., & Huber, V. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behaviors: Fact or fiction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 21-63.
- Powell, W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (vol. 12, pp. 295-336). Greenwich, CT: JAI Press.
- Ritzer, G. (1996). *Sociological theory* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. London: Century Business.
- Sewell, G. (1998). The discipline of teams: The control of team-based industrial work through electronic and peer surveillance. *Administrative Science Quarterly*, 43, 397-428.
- Stacey, R. D. (1996). *Complexity and creativity in organizations*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Starbuck, W. H. (1965). Organizational growth and development. In J. G. March (Ed.), *Handbook of organizations* (pp. 451-533). Chicago: Rand McNally.
- Steiner, G. A. (1997). *Strategic planning*. New York: Simon & Schuster.
- Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63 (2), 77-84.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1993). Organizational redesign as improvisation. In G. P. Huber & W. H. Glick (Eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance* (pp. 346-379). New York: Oxford University Press.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Weick, K. E. (1999). The aesthetic of imperfection in orchestras and organizations. In M. P. Cunha & C. A. Marques (Eds.), *Readings in organization science* (pp. 541-563). Lisboa: ISPA.
- Weick, K. E. (s.d.). *Tools and tragedies in wildland firefighting: Barriers to risk mitigation*. Unpublished manuscript, University of Michigan.

## RESUMO

Este artigo apresenta uma visão geral do problema do controlo organizacional. O argumento central do trabalho é o de que as organizações têm procurado alterar o exercício do controlo, no sentido do aumento da flexibilidade. Para esse efeito, as formas tradicionais de controlo intrusivo têm vindo a ser substituídas por formas de controlo menos intrusivas. Para ilustrar esta mudança de foco na gestão do controlo, o texto começa por apresentar as diversas formas possíveis de controlo organizacional, após o que se centra na discussão de algumas tipologias importantes. Por fim, é discutida a questão do controlo nas organizações baseadas na confiança, sendo introduzido o conceito de rede mínima.

*Palavras-chave:* Controlo, flexibilidade, redes mínimas.

## ABSTRACT

This paper presents a general overview of organizational control. It argues that organizations have been

changing the way they control their members by shifting from the control of flexibility to the flexibility of control. In order to do so, traditional forms of obtrusive control are being substituted by more inobtrusive controls. To illustrate these changes, the paper discus-

ses possible alternatives of control, presents the major typologies of organizational control, and discusses the particular case of control in trust-based organizations, introducing the concept of the minimal network.

*Key words:* Control, flexibility, minimal networks.