

LIDERANÇA E AUTONOMIA NAS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO: COMPARANDO EMPRESAS DO PORTO DIGITAL DE PERNAMBUCO

**LEADERSHIP AND AUTONOMY IN NEW FORMS OF WORK ORGANIZATION:
COMPARING COMPANIES FROM THE DIGITAL PORT OF PERNAMBUCO**

VERA LÚCIA DA CONCEIÇÃO NETO

Professora Adjunta da Universidade Federal do Espírito Santo
Doutora em Administração
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9363-8414>
E-mail: vera.neto@imparrh.com.br

GUILHERME LIMA MOURA

Professor Associado da Universidade Federal de Pernambuco
Doutor em Linguística
Orcid: <http://orcid.org/0000-0003-2729-5286>
E-mail: glmoura@gmail.com
Av. dos Funcionários, s/n - CCSA - Cidade Universitária - PE - Brasil
CEP: 50.740-580

RESUMO

Este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa sobre construção da autonomia no ambiente de trabalho em Novas Formas de Organização do Trabalho (NFOT). Especificamente, analisou como a autonomia dos funcionários se estrutura na relação com os líderes em duas empresas de Tecnologia da Informação (TI), situadas no Porto Digital de Pernambuco. Nas NFOT, a liderança e a autonomia dos liderados são questões centrais das relações interpessoais no ambiente organizacional carregadas de conflitos, poder, contradições, motivações, mediações e busca pela eficiência. A abordagem teórica assume as NFOT como organizações burocráticas, que se distinguem por (supostamente) incorporarem com mais intensidade: flexibilidade; inovação; horizontalização da estrutura; foco em competências; trabalho em equipe; envolvimento e participação dos profissionais (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; KOVÁCS, 2006). Compreende a liderança como uma proposta de linguagem, propriedade não exclusiva dos líderes formais, espaço de um processo de construção das relações através de negociações, renegociações, reconstruções, ressignificados (HOSKING, 1988; HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING, 2006). A pesquisa foi qualitativa, cujos dados foram obtidos através de vinte entrevistas semiestruturadas, aplicadas a líderes e liderados de duas empresas de TI, e submetidos à Análise Crítica do Discurso (FAIRCLOUGH, 2019). Foi constatado que organizações vistas como NFOT nem sempre são ambientes de estímulo à autonomia. Por outro lado, numa mesma organização, práticas flexíveis da liderança podem coexistir com práticas tradicionais de controle burocrático. O líder tem um papel fundamental, uma vez que sua personalidade pode imbricar na estrutura organizacional um estímulo ao engajamento do poder.

Palavras-chave: Burocracia. Liderança. Autonomia. Empresas de TI.

ABSTRACT

This paper presents the results of a research on the construction of autonomy in the work environment in New Forms of Work Organization (NFWO). Specifically, it analyzed how the autonomy of the employees is structured in the relationship with the leaders in two companies of Information Technology (IT), at the Digital Port of Pernambuco. In the NFWO, the leadership and autonomy of the leaders are central questions of the interpersonal relations established in the organizational environment mixed with conflicts, power, contradictions, motivations, mediations and search for efficiency in work. In this sense, the theoretical approach of the article assumes the NFWO as bureaucratic organizations, which (supposedly) are distinguished by incorporating with more intensity practices of: flexibility; innovation; structure horizontalization; focus on skills; team work; involvement and participation of professionals (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; KOVÁCS, 2006). Leadership is understood as a language proposal that is not exclusive to formal leaders, a space for building relations through negotiations, renegotiations, reconstructions, re-signified (HOSKING, 1988, DACHLER, 1995, HOSKING, 2006). The research was qualitative. Data were obtained through twenty semi-structured interviews, applied to leaders and subordinates of two IT companies and submitted to the Critical Discourse Analysis (FAIRCLOUGH, 2019). It was found that organizations seen as NFWO are not always autonomous environments. On the other hand, in one organization, flexible leadership practices can coexist with traditional bureaucratic control practices. The leader has a fundamental role, since his personality can imbricate in the organizational structure a stimulus to the engagement of the power.

Keywords: Bureaucracy. Leadership. Autonomy. IT companies.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças no mercado econômico decorrentes também da globalização e das inovações tecnológicas, que se intensificaram durante o século XX, tornaram o ambiente organizacional turbulento. Essas mudanças exigiram maior velocidade, competitividade e dinamismo das organizações, e a tradicional burocracia inflexível não gerava mais respostas para solucionar os problemas, precisando ser substituída por novas práticas organizacionais (PALMER; DUNFORD, 2002; DUNFORD *et al.*, 2007). Além disto, o mundo virtual e as redes direcionadas para a democratização das relações sociais (TENÓRIO, 2002) requisitaram práticas nomeadas pós-burocráticas projetadas para a flexibilidade da estrutura organizacional, propondo uma forma de gestão diferente como meio de adaptação à nova conjuntura (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007).

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

competências (LE BOTERF, 1995; SPENCER; SPENCER, 1993; ZARIFIAN, 1999a) e autonomia no trabalho (EVERAERE, 1999a, 1999b; TERSSAC, 1999).

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

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

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

Importante ressaltar que algumas discussões críticas advogam que as NFOT são uma reafirmação das estruturas burocráticas, um novo aparato da hierarquia e dos controles organizacionais. Alguns debates se concentram na afirmação de que as velhas formas burocráticas existem, mas podem ser alinhadas com as novas formas de flexibilização (PALMER; DUNFORD, 2002; DUNFORD *et al.*, 2007; PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). Porém, outras contestações indicam que as NFOT apresentam como consequência a fragmentação do trabalho (KALLINIKOS, 2003), enfraquecendo o coletivo, pois são novos arranjos da burocracia chamados de práticas pós-burocráticas ou neoburocráticas com uma estrutura mais sutil (ANDRADE; TOLFO; DELLAGNELO, 2012; CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a; DELLAGNELO; MACHADO-DA-SILVA, 2000).

Diante destes argumentos, as práticas flexíveis de gestão sustentadas pelo aparato tecnológico requerem a autonomia nas NFOT e exigem outras relações e interações entre líderes e liderados. Os ambientes com maior potencial de práticas flexíveis, como por exemplo, as empresas de Tecnologia da Informação (TI) requisitam maior qualificação e habilidades técnicas, iniciativa e responsabilidade dos profissionais. A constante inovação e concorrência, a qualidade e a diversificação de produtos (EL ANDOULSI, 2012) demandam um nível elevado de autonomia, uma vez que os profissionais lidam com recursos tecnológicos cada vez mais avançados (MAZMANIAN; ORLIKOWSKI; YATES, 2013) e serviços que implicam diretamente na satisfação dos clientes (ZARIFIAN, 1999a).

Isso nos leva ao fato de que, nas NFOT, a liderança e a autonomia dos liderados são questões centrais das relações interpessoais estabelecidas no ambiente organizacional

carregadas de conflitos, poder, contradições, motivações, mediações, interações sociais, interculturais e busca pela eficiência no trabalho (BENDASSOLLI; MAGALHÃES; MALVEZZI, 2014; FONSECA; PORTO; BORGES-ANDRADE, 2015; MALVEZZI, 2019; TURANO; CAVAZOTTE, 2016).

Assim sendo, surgiu o interesse em compreender como se estrutura a relação entre o líder e o liderado, articulando-se o desenvolvimento da autonomia nas NFOT especificamente em empresas de TI. A escolha desse *corpus* se caracteriza pelo fato de que as empresas de TI são indicadas como exemplos de NFOT, por possuírem ambientes de trabalho considerados mais flexíveis. O objetivo deste artigo, então, é analisar a construção da autonomia no ambiente de trabalho em NFOT, considerando-a especificamente na relação com os líderes em duas empresas de TI do Porto Digital de Pernambuco.

Uma vez problematizada a nossa questão central nesta introdução, passamos a discutir sucintamente a perspectiva teórica que usamos para definir os conceitos de NFO e NFOT (seção 2), de liderança (seção 3) e de autonomia (seção 4). Em seguida, detalhamos os procedimentos metodológicos que nos levam da problematização inicialmente introduzida ao confronto com o *corpus* sob investigação (seção 5). Apresentamos, então, a análise dos dados obtidos por meio de vinte entrevistas semiestruturadas, aplicadas a líderes e liderados, e submetidos à Análise Crítica do Discurso (FAIRCLOUGH, 2019) (seção 6). Por fim, concluímos nosso texto com uma reflexão sobre as práticas de autonomia que surgem – ora a partir, ora apesar – da estrutura construída pela liderança, mesmo em representantes notórios das Novas Formas de Organização do Trabalho (seção 7).

2 AS NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS (NFO) E AS NOVAS FORMAS DE ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO (NFOT)

Primeiramente, o conceito de ‘forma organizacional’ se refere às características de uma organização. As características identificam a organização como uma unidade distinta e ao mesmo tempo permite considerá-la como uma parte de um grupo organizacional similar (ROMANELLI, 1991). As formas de organização consideradas tradicionais possuem os papéis definidos claramente, têm a divisão de tarefas, as regras são rígidas, a hierarquia é predominante e a autoridade é destinada ao equilíbrio do sistema em resposta a representação de um ideal de eficácia (GUNIA, 2002). As NFOs surgiram como uma objeção às formas tradicionais.

Nas NFOs existem dois posicionamentos teóricos em relação à mudança. O primeiro posicionamento adota que as NFOs são uma mudança revolucionária, uma vez que as práticas de flexibilidade são incompatíveis com as de estabilidade, pois exigem outras demandas e melhorias operacionais radicais no ambiente de negócio e na tecnologia da informação para dar suporte à estrutura, aos processos e à tomada de decisão. Então, as novas configurações substituiriam o modelo burocrático. O segundo posicionamento assume que as NFOs são uma mudança evolucionária originária das estruturas tradicionais que recombina as práticas antigas com as novas (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). É mais uma regulação econômica (FOSS, 2002) que envolve a relação existente entre estratégia, estrutura e mercado. No posicionamento evolucionário se pressupõe que o velho e o novo podem coexistir na mesma organização (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007; DUNFORD *et al.*, 2007).

Os dois posicionamentos teóricos marcaram as NFOT de um lado como uma oposição ao taylorismo e à burocracia chamadas de práticas pós-burocráticas; e de outro, como uma mera continuação da burocracia. A oposição no fato de que a organização racional do trabalho

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

Ressalta-se que as práticas pós-burocráticas ou NFOT se apoiam simultaneamente na tecnologia e no fator humano para promover a descentralização e o tipo de grau de autonomia aplicado às pessoas. As NFOT se fundamentam em técnicas consideradas flexíveis como a multi-habilidades, autonomia no trabalho, rodízio de função, participação na decisão, trabalho em equipe e são apresentadas como as melhores práticas de geração de resultados positivos referentes à motivação, ao desempenho, à identidade e à satisfação (CAPPELLI; ROGOVSKI, 1998).

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

3 LIDERANÇA: ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS

As abordagens contemporâneas contextualizam a liderança como um relacionamento, um processo de influência e reciprocidade entre líder e liderado. Elas estão agrupadas da seguinte forma: liderança distribuída, enfocando o poder distribuído (GRONN, 2000; SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001; ROSS; RIX; GOLD, 2005); liderança relacional, enfatizando a questão das relações (UHL-BIEN, 2006) e liderança como processo de construção social, abordando que as múltiplas realidades são construídas pelos atores envolvidos (HOSKING, 1988, 2006).

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

A liderança relacional possibilita o estudo da dinâmica relacional, focando os processos relacionais em que a liderança é produzida e habilitada. Ela não define liderança como detentora de uma posição gerencial (BEDEIAN; HUNT, 2006; HOSKING, 1988). A liderança pode ocorrer em qualquer direção, em algumas situações pode resultar na quebra da distinção entre quem conduz e quem é conduzido (ROST, 1995), refletindo um processo de

influência mútua (HOLLANDER, 1978; GRAEN; UHL-BIEN, 1991; UHL-BIEN; GRAEN; SCANDURA, 2000).

Partindo desses fundamentos relacionais, surge a liderança como um processo de construção social. As pesquisas direcionadas para o entendimento do que os líderes fazem não são suficientes para investigar o fenômeno da liderança. Hosking (1988) argumenta que os pesquisadores devem se concentrar em ‘processos’. Significa compreender os atos influentes na organização que contribuem para a estruturação de interações e relacionamentos. Nesses processos, as interdependências são organizadas de forma que, em maior ou menor grau, possam promover os valores e interesses da ordem social, em que suas definições sejam negociadas, consideradas aceitáveis, implementadas e renegociadas (HOSKING, 1988; HOSKING; DACHLER, 1995).

Um ato de liderança pode implicar em múltiplas referências simultâneas à hierarquia, à identidade, ao poder individual ou compartilhado, à missão, à responsabilidade organizacional talvez nacional, cultural, de relações, de negócios, entre outros. O processo pode deixar realidades relacionais implícitas, explícitas, presas aos jogos de poder, às racionalidades de culturas locais ou acrescentar situações novas. Ele varia na medida em que surgem possibilidades, desenvolve-se e realimenta-se pela própria continuidade das relações (HOSKING, 2006).

O processo não se inicia com a liderança. Os participantes não estão relacionados como ‘receptáculos passivos’ ou como ‘imaginativos consumidores’ que absorvem as mensagens culturais emanadas pelas organizações (BRYMAN, 2004, p. 273). Todos os participantes são potencialmente ativos contribuintes para as realidades locais. Esses processos podem deixar espaço para os participantes gerarem múltiplas realidades culturais e locais (HOSKING, 2006; SOBRAL, F.; FURTADO, 2019; VILAS-BOAS; DAVEL, 2018).

4 AUTONOMIA NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

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

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

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

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

Os movimentos teóricos e as abordagens possibilitam identificar as concepções sobre a autonomia. Iniciando pela sua rejeição, em seguida o seu reconhecimento, a sua nova rejeição, o seu ressurgimento e novo reconhecimento, e por último a sua valorização como construto. Desta forma, observa-se uma evolução dos conceitos da autonomia para a ação estratégica, a complexidade, a pró-atividade e as competências.

Exibe-se o Quadro 1 com o resumo geral sobre a visão de autonomia contemplando os movimentos organizacionais e as abordagens com seus aportes teóricos mais significativos.

Quadro 1 – Resumo geral sobre a visão de autonomia nos movimentos organizacionais

Movimento de Racionalização do Trabalho (1900 a 1930): a rejeição da autonomia	
Autores	Visão sobre Autonomia
Taylor (1903)	Um sinal de desobediência e de comportamentos contraprodutivos.
Fayol (1919)	Um risco, um perigo, uma perturbação para o sistema de produção.
Weber (1924)	A autonomia é suprimida pelo sistema burocrático.
Movimento de Relações Humanas (1930 a 1950): reconhecimento da autonomia	
Georges Elton Mayo (1924)	Autonomia como fonte de motivação.
Abraham Maslow (1954)	Autonomia como necessidade de autorrealização.
Chris Argyris (1957)	Autonomia como capacidade de aprendizagem.
Douglas McGregor (1960)	Autonomia como participação na tomada de decisão.
David McClelland (1961)	Autonomia como necessidade essencial do indivíduo.
Frederick Herzberg (1959)	Enriquecimento de tarefas.
Abordagem Desenho dos Cargos (1955 -): instrumentalização da autonomia	
Turner e Lawrence (1965)	Atributo da tarefa requerida.
Hackman e Lawler (1971)	Dimensões da satisfação no trabalho.
Hackman e Oldham (1974)	Dimensões da satisfação no trabalho.
Gulowsen (1972)	Dimensão que deve ser medida por graus hierarquicamente.
Decotiis e Koys (1980)	Dimensão que influencia no clima organizacional.
Kiggundu (1981)	Associada à interdependência da tarefa.
Breaugh (1985)	Grau de controle sobre método, programação e critério do trabalho.
Jackson <i>et al.</i> (1993)	Liberdade de controle da programação, do tempo de trabalho, dos métodos e dos procedimentos utilizados.
Morgeson e Humphrey (2006)	Liberdade na programação de trabalho, tomada de decisão e métodos.
Lumpkin, Coglisier e Schneider (2009)	Componente da orientação empreendedora.
Rao e Venugopal (2009)	Elemento que promove a qualidade de vida.
Mazmanian, Orlikowski e Yates (2013)	Capacidade dinâmica promulgada por trabalhadores em prática.
Movimento dos Sistemas (1950 a 1965): nova rejeição da autonomia	
Talcott Parsons (1960)	As decisões e as escolhas são influenciadas pelas normas sociais.
Abordagem Sociotécnica (1960 -): ressurgimento da autonomia	
Trist e Bamforth (1951)	Autonomia responsável: as funções de liderança e de supervisão pertencem ao grupo que autorregula-se para completar as tarefas.
Emery (1969)	Potencial de auto-organização, autoideal e aprendizagem dos grupos.
Dill (1958)	Processo decisório.
Pugh <i>et al.</i> (1968)	Autonomia e o grau de centralização da organização.

Inkson, Pugh e Hickson (1970)	Autonomia e a concentração de autoridade.
Brock (2003)	Descentralização do trabalho.
Spector (1986)	Gestão participativa e controle sobre o trabalho.
Evans e Fischer (1992)	Participação e percepção subjetiva de controle do trabalhador.
Manz e Sims (1980)	Autogerenciamento
Knights e Willmott (2002)	Associada à tecnologia torna-se um controle da liderança.
Neck e Houghton (2006)	Autoliderança.
Deci e Ryan (2004, 2008)	Autodeterminação.
Abordagem Sociológica (1970 -): autonomia como ação estratégica	
Crozier e Friedberg (1977)	Ação estratégica do indivíduo limitada e contingencial.
Sainsaulieu (1977)	Associada à construção da identidade do indivíduo no trabalho.
Reynaud (1988)	Força em constante negociação com o controle.
Courpasson (2000b)	Ação restrita, porém relacionada à resistência.
Movimento Contingencial (1965 a 1980): autonomia complexa	
Woodward (1958)	Resultado das mudanças tecnológicas e da complexidade da estrutura.
Burns e Stalker (1961)	Componente das empresas orgânicas, extensiva ao comprometimento.
Lawrence e Lorsch (1967)	Dispositivo de integração da empresa em face às incertezas do mercado.
Pugh, Hickson e Hininys (1969)	A autonomia é limitada pelos diversos tipos de burocracia.
Mintzberg (2011)	Reservada a uma elite de profissionais para atendimento ao cliente.
Child (1972)	A tomada de decisão é decorrente das escolhas estratégicas gerenciais.
Pfeffer e Salancik (1978)	Decisão de estratégia gerencial com graus de restrições.
Johnson, Melin e Whittington (2003)	Microação e microprática estratégica dos processos complexos.
Empowerment (1990 -): o aparente poder da autonomia	
Conger e Canungo (1988)	Ativação do poder de autoeficácia dos funcionários.
Thomas e Velthouse (1990)	Motivação intrínseca da tarefa.
Claydon e Doyle (1996)	Ganho de confiança nas relações de trabalho e ética.
Honold (1997)	A multidimensionalidade do <i>empowerment</i> .
Hardy e Leiba-O'Sullivan (1998)	Poder multifacetado.
Smith e Mouly (1998)	Percepção do sentimento de poder.
D'Annunzio-Green e Macandrew (1999)	Transferência do poder.
Herrenkohl, Judson e Heffner (1999)	Revisão do conceito sobre empoderamento.
Pearce <i>et al.</i> (2003)	Liderança empoderando o funcionário.
Zhang e Bartol (2010)	Liderança empoderando o funcionário e a criatividade.
Maynard, Gilson e Mathieu (2012)	Empoderamento psicológico.
Sosik, Chun e Zhu (2014)	Liderança carismática, o empoderamento psicológico e a identidade moral do subordinado.
Autonomia e pró-atividade	
Parker, Williams e Turner (2006)	A autonomia é um importante determinante de resultado pró-ativo.
Autonomia como patrimônio da competência	
Zarifian (1999a)	A autonomia como ideal de competência.

Fonte: Elaborado pelos autores.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, baseada no construcionismo social, e valeu-se da Análise Crítica do Discurso, de Fairclough (2019). Optou-se por um estudo comparativo entre duas empresas de TI que averiguou as convergências e as divergências nas suas práticas.

A seleção das organizações foi baseada na literatura pesquisada e na experiência profissional de um dos pesquisadores nos seus trabalhos de consultoria. Entre 2006 e 2011, as duas empresas de TI em Pernambuco foram clientes de um dos pesquisadores e uma delas foi convidada também para a sua pesquisa de dissertação do mestrado em 2007.

Os critérios de identificação das organizações foram respaldados no referencial teórico, e particularmente na pesquisa de Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) sobre as possíveis evidências de novas formas organizacionais em empresas privadas nos segmentos industriais e de serviços. Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000) identificaram que as empresas de tecnologia da informação surgem como indicações de estrutura de ambientes mais flexíveis que podem facilitar práticas de autonomia. Essa identificação também é mencionada pela literatura internacional investigada (ABARESHI; MARTIN; MOLLA, 2011; GUNIA, 2002).

As duas organizações foram investigadas conforme as características contextuais descritas no Quadro 2 que foi elaborado a partir do referencial teórico sobre as NFOs e as NFOT.

Quadro 2 – Tipos de organizações - características contextuais

TIPOS DE ORGANIZAÇÕES - CARACTERÍSTICAS CONTEXTUAIS		
Categorias Analíticas	Burocráticas	Pós-Burocráticas
Estrutura	Rígida e centralizada.	Flexível e descentralizada.
Controle	Racional. Burocrático.	Descentralização, autocontrole.
Cultura	Mecanicista.	Orgânica (ausência de padronização).
Hierarquia	Existência de uma estrita hierarquia de autoridade e controle e também muitas regras.	Existência de menos hierarquia de autoridade e controle, e também poucas regras.
Metas	Eficiência e produtividade.	Aprendizagem.
Liderança	Verticalizada.	Horizontalizada e funcionalmente eclética e participativa.
Organização do trabalho	As tarefas são rigidamente definidas. A divisão do trabalho é tradicional.	As tarefas são ajustadas e redefinidas mediante o trabalho em equipe. A divisão do trabalho é flexível e informal.
Planejamento estratégico	Responsabilidade dos gestores.	Envolvimento de todos os funcionários.
Tomada de decisão	Centralizada nos gestores.	Participação de todos no processo de decisão.
Criatividade	Pouca ênfase nas competências e qualificação dos funcionários.	Bastante ênfase nas competências e qualificação dos funcionários.

Fonte: Elaborado pelos autores baseados em Clegg (1998); Clegg, Harris e Höpfl (2011); Courpasson (2000a); Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000); Escrivão Filho e Guerrini (2010); Everaere (1999b, 2000); Gergen e Tojo (1996) e Gunia (2002).

Foram convidadas três empresas de TI, duas de grande porte e uma de médio porte, pertencentes ao Porto Digital de Pernambuco, pioneiras em serviços de TI, concorrentes entre si e que possuem fama empresarial expressiva na região pelo uso da inovação e da criatividade nos seus processos. Uma empresa de grande porte se recusou a participar da pesquisa alegando que estava em fase de mudança empresarial. Duas empresas aceitaram participar da pesquisa.

Elas foram identificadas como estruturas de médio e grande porte, conforme a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018). As empresas podem ser classificadas em Microempresa (na indústria, até 19 pessoas ocupadas;

no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas); Pequena empresa (na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas); Média empresa (na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas) e Grande empresa (na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas).

As empresas foram caracterizadas como Empresa de Tecnologia da Informação 1 (ETI1) e Empresa de Tecnologia da Informação 2 (ETI2) para garantir o anonimato.

A ETI1 é uma sociedade anônima de capital nacional fechado. Tem 37 (trinta e sete) anos de atuação no mercado nacional, seu segmento é de serviços de tecnologia da informação. É composta por um diretor-presidente e quatro diretores gerais. O diretor-presidente pertence à família. Tem um quadro de 50 (cinquenta) funcionários, caracterizado como empresa de médio porte. A empresa não possui departamento de gestão de pessoas para o seu próprio funcionário, porém implanta sistema de recursos humanos para os clientes. No período da pesquisa, ela estava em fase de crescimento.

A ETI2 é uma sociedade limitada de capital nacional fechado. Tem 41 (quarenta e um) anos de atuação no mercado nacional, seu segmento é de serviços de tecnologia da informação. É composta por um diretor-presidente e três diretores gerais. Todos pertencem à família. Tem um quadro de 315 (trezentos e quinze) funcionários, caracterizada como empresa de grande porte. A empresa possui departamento de gestão de pessoas para o seu próprio funcionário e de gestão da qualidade. Especificamente, desde outubro/2013, a empresa estava reestruturando a alta gestão e contratando outros diretores, na tentativa de haver uma profissionalização na gestão.

Quanto ao faturamento, as empresas não disponibilizaram com precisão, já que optaram pelo anonimato desse determinado dado na pesquisa.

Segue o quadro 3 para melhor visualização da caracterização das empresas.

Quadro 3 – Resumo da caracterização das empresas

EMPRESAS	SEGMENTO	ATUAÇÃO	COMPOSIÇÃO	Nº FUNC.	PORTE
ETI1	Serviços (privada)	37 anos	01 diretor-presidente + 04 diretores gerais.	50	Médio
ETI2	Serviços (privada)	41 anos	01 diretor-presidente + 03 diretores.	315	Grande

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na primeira empresa, obteve-se uma entrevista com o diretor-presidente que autorizou a realização da pesquisa e ele indicou o diretor administrativo-financeiro para dar o suporte necessário à execução das entrevistas, tais como apresentação do organograma, indicação dos líderes, agendamento de horário, relato dos dados da empresa e a situação econômica, *tour* pela empresa, seleção da sala de entrevistas, entre outras atividades. Na segunda empresa, o coordenador da área de qualidade que acumulava a área de gestão de pessoas consentiu a realização da pesquisa e indicou uma analista de recursos humanos para apoiar um dos pesquisadores na realização das entrevistas.

A pesquisa foi composta por vinte entrevistas semiestruturadas, sendo 10 em cada empresa participante. As gerências optaram por cinco líderes formais e estes indicaram os liderados, usando o critério da disponibilidade de tempo para participarem da pesquisa. Os líderes deveriam apresentar vivência mínima de 06 meses em cargos intermediários de liderança e ter vínculo empregatício com a organização por mais de 01 ano. Os liderados também deveriam ter vínculo empregatício com a organização por mais de 01 ano.

Para melhor identificação da fonte dos dados analisados foi utilizada a seguinte legenda para caracterizar os entrevistados:

1 - Gerência Intermediária (GI): gerência de projetos, desenvolvimento, coordenação, supervisão e analistas com função de liderança.

2 - Pessoal de Base (BA): técnicos, assistentes, programadores e analistas sem função de liderança.

A caracterização dos sujeitos contemplou os dados pessoais dos entrevistados, tais como sexo (feminino ou masculino), idade e escolaridade, e dados profissionais como tempo de empresa e tempo de liderança, conforme Quadro 4.

Quadro 4 – Resumo da caracterização dos entrevistados

RESUMO DA CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS						
Cargo	DADOS PESSOAIS			DADOS PROFISSIONAIS		
	F	M	Idade	Escolaridade	Tempo de Empresa	Tempo de Liderança
GI	05	05	Mínima: 27 anos	Mínima: técnico	Mínima: 01 ano + 02 meses	Mínima: 06 meses
BA	05	05	Máxima: 50 anos	Máxima: pós-graduação (mestrado)	Máxima: 23 anos	Máxima: 09 anos
TOTAL	10	10				

Fonte: Elaborado pelos autores.

Os instrumentos de coleta de informações foram: observação, entrevista semiestruturada e pesquisa documental. Geralmente esses instrumentos são utilizados quando a pesquisa é orientada para o estudo de casos (BRYMAN, 2004; MERRIAM, 2009). A coleta dos dados foi iniciada e finalizada no mês de outubro de 2013.

A observação qualitativa implicou em avaliar o local ou o terreno da pesquisa realizando registros necessários para a primeira compreensão do fenômeno. A grade de observação traduziu-se no olhar sobre o local que incluiu a decoração, os materiais presentes, as cores, os papéis do local de trabalho, os móveis, a disposição das mesas e cadeiras, recepção, barulhos, e na escuta das pessoas, comportamentos, interações, linguagem nas duas empresas de TI.

A entrevista semiestruturada foi composta por perguntas abertas contemplando os vinte e seis eixos temáticos elencados abaixo.

De acordo com o referencial teórico, identificaram-se vinte e seis eixos temáticos que perpassam as NFOT, a liderança e a autonomia, e após serem catalogados auxiliaram na elaboração das perguntas da entrevista semiestruturada antes do início da coleta. São eles: 1.autonomia, 2.autoridade, 3.avaliação, 4.competência, 5.comunicação, 6.confiança, 7.coordenação das atividades, 8.controle, 9.criatividade, 10.delegação, 11.democracia, 12.disciplina, 13.ensino-aprendizagem e orientação, 14.hierarquia, 15.influência, 16.iniciativa, 17.inovação, 18.liderança, 19.participação em equipe, 20.poder, 21.reconhecimento, 22.regulação do trabalho, 23.relações interpessoais, 24.respeito, 25.responsabilidade e 26.tomada de decisão.

Os vinte e seis eixos temáticos foram reunidos em nove categorias devido às afinidades conceituais e determinaram as bases de análise dos dados. Algumas categorias absorveram mais de um eixo temático e uma foi agrupada (avaliação e reconhecimento). Entende-se que a forma como o indivíduo se auto avalia e é avaliado por outro tem como consequência o seu reconhecimento profissional. Ressalta-se que a categoria é definida como um “conjunto de análises dispostas de significações próximas, de características formais ou de propriedades

similares, como por exemplo, velho é sinônimo de ancião ou conotações equivalentes como poder e riqueza” (GIORDANO, 2003, p. 293).

As nove categorias de análises foram: 1. Avaliação e reconhecimento; 2. Comunicação (influência); 3. Construção relacional (relações interpessoais, confiança e respeito); 4. Controle (disciplina e regulação do trabalho); 5. Ensino-aprendizagem e orientação (competência, inovação e criatividade); 6. Hierarquia; 7. Participação em equipe (responsabilidade e iniciativa); 8. Poder (autoridade, coordenação das atividades e democracia); 9. Tomada de decisão (delegação). Essas nove categorias estão associadas entre si, sem limites entre elas.

Inicialmente, foram entrevistados os líderes e logo em seguida os liderados, conforme o tempo disponível de cada um no trabalho. Primeiro, levantaram-se os dados sociodemográficos dos participantes por meio de um formulário (data de nascimento, idade, gênero, profissão, estado civil, escolaridade, endereço pessoal e/ou da empresa, formas gerais de contato) e os dados profissionais (departamento, setor, cargo atual, tempo de empresa, tempo no cargo de liderança, número de subordinados diretos, indiretos e terceirizados, promoção na empresa, treinamentos realizados e outras atividades profissionais exercidas fora da empresa). Após, foram realizadas as perguntas abertas sobre os vinte e seis eixos temáticos da pesquisa. Em média, as entrevistas dos líderes duraram em torno de uma hora e meia até duas horas, e a dos liderados, em torno de uma hora até uma hora e meia. Todas as entrevistas foram individuais e ocorreram na sala de reunião de cada empresa devidamente silenciosa, reservada e confortável, proporcionando um ambiente de confidencialidade. Os entrevistados autorizaram a gravação e a transcrição das entrevistas. Cada transcrição durou em média de duas a três horas de trabalho.

Na pesquisa documental, o diretor da ETI1 disponibilizou um material elaborado por ele que foi distribuído para todos os funcionários da empresa em anos anteriores, ainda repassado no presente, ilustrado por meio de charges, e indicou a *homepage* da empresa. A ETI2 enviou um e-mail e sugeriu também a *homepage* da empresa. Durante a permanência na ETI2, um dos pesquisadores observou os quadros de avisos elaborados pela área de gestão de pessoas. A indicação da *homepage* sugere uma diminuição do material impresso nas duas empresas. Todos os documentos colhidos e sugeridos, incluindo os organogramas, foram analisados.

Os dados qualitativos foram tratados pela análise crítica do discurso (ACD) de Fairclough (2019) por meio de um modelo tridimensional: 1) a análise textual averiguou aspectos, tais como vocabulário, gramática, coesão, estrutura textual, polidez, humor/ironia, transitividade e ethos (hábitos, costumes e valores que constroem o eu); 2) a análise da prática discursiva referiu-se a produção, distribuição e consumo do texto, coerência, intertextualidade manifesta e interdiscursividade; 3) a análise da prática social revelou os aspectos ideológicos (modalidades de poder), tais como ordens de discurso, sentidos das palavras, pressuposições, metáforas, provérbios e estilo, e os hegemônicos (domínio de uma classe dominante), tais como relações sociais, efeitos ideológicos e políticos do discurso, e orientações políticas, culturais e sociais.

As três análises estão interrelacionadas entre si, não existe uma delimitação nítida entre elas, de forma que contemplam tanto a forma como o conteúdo para dialogarem entre si no intuito de que se compreendam as relações sociais existentes. Também, optou-se por dialogar com outras perspectivas teóricas, tais como Bakhtin (2012), Levinson (2007) e Pêcheux (2016) para complementar a análise sob o prisma da triangulação teórica.

Os procedimentos que asseguram a credibilidade de uma pesquisa qualitativa devem esclarecer a construção social do conhecimento. Para isto, adotou-se o esquema de múltiplas vozes (triangulação dos dados), discussão em pares, checagem dos informantes (validação comunicativa) e surpresa (sentido de descoberta sobre o tema) (CRESWELL, 2010; FLICK, 2013; PAIVA JÚNIOR; LEÃO; MELLO, 2011).

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Cada categoria foi analisada individualmente de forma que possibilitou o entendimento discursivo, envolvendo as relações de poder, a produção de sentidos e significados sobre liderança e autonomia, processos ideológicos e hegemônicos.

Os quadros 5 (ET11) e 6 (ET12) apresentam a matriz discursiva da análise crítica das nove categorias de cada empresa, especificando os exemplos de alguns fragmentos discursivos e a construção analítica do discurso. Ressalta-se que a análise completa possui outros fragmentos que não foram apresentados por serem extensos e que os fragmentos foram preservados como foram pronunciados por seus entrevistados, sem lapidação da norma culta.

Posteriormente, iniciam-se os comentários sobre os resultados, tecendo uma discussão sobre a relação entre as nove categorias com base nos componentes norteadores da ACD.

Quadro 5 – Matriz discursiva da análise crítica – ET11

ET11		
Categorias	Fragmentos discursivos - exemplos	Construção analítica do discurso
Avaliação e Reconhecimento	<p>“Nas outras empresas que eu trabalhava, tinha bastante amarrado isso aí, a partir do momento que eu sentava na minha cadeirinha, já tinha um relóginho lá, com a hora que você está fazendo, geralmente as listagens são definidas por prazos (...) aí conseguia avaliar bastante isso aí. Talvez lá, não precisasse nem fazer avaliação de desempenho, o próprio quadro é um <i>soft</i> que a gente usava e já mostrava ali toda a produtividade de cada um, aqui não tem isso, por ser bastante flexível, peca” (BA3).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Lexicalização, Transitividade, <i>Ethos</i>, Intertextualidade manifesta, Humor/Ironia, Polidez, Pressuposição, Ordem de discurso.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Domínio ideológico sagrado (verbo ‘pecar’). • Controle ideológico por meio dos jogos de dominação e submissão, e dos polos de atividade e passividade (ironia: “cadeirinha” e “relóginho”, “soft”). • Processo de autoempoderamento (“Nas outras empresas”, “aqui”, “por ser bastante flexível”, “peca” – BA3 avalia e julga o processo).
Comunicação	<p>“A comunicação já pelo outro lado é bem tranquila, é bem, acontece de uma forma bem fácil, posso lhe dizer. É você, têm vários setores hoje, (...) na empresa, que o funcionário consegue conversar com todos esses setores. Sem uma burocracia, sem um empecilho, é, você consegue também se for do caso de alguém ter um problema tem meios de se comunicar com as pessoas, mesmo que não estejam presentes, então isso tudo é bastante favorável” (BA4).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Pressuposição, Interdiscursividade, Estilo, Lexicalização, Neologismo.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relações heterárquicas (“pelo outro lado” – significa o líder, “mesmo que não estejam presentes”). • Diminuição dos controles: discurso do antiburocrático (“você”, “que”, “consegue conversar”). • Controles invisíveis da burocracia, remodelados pela flexibilidade e fluidez das ações (“sem burocracia”, “sem um empecilho”). • Discursos ideológicos e de manutenção do poder (“alguém”, “é bastante favorável”).

<p style="text-align: center;">Construção Relacional</p>	<p>“Eles têm muita confiança, <u>eu acho que a empresa tem mais confiança no funcionário do que o funcionário na empresa</u>, porque era uma coisa que eu reclamava muito, por exemplo, antigamente a <u>gente fazia hora extra e a gente mesmo fazia o controle, e eu nunca gostei disso e eu ia pro meu diretor e reclamava, menino, como é que eu mesmo estou fazendo hora extra e se eu quiser botar dez, quinze horas aqui e aí?</u> (...) É eu acho que a empresa confia mais no funcionário,(...) <u>a empresa deveria ter um certo controle do que o funcionário na empresa</u>” (G12).</p> <p>“<u>todos nós somos amigos</u>, todos nós <u>brincamos</u> não só <u>entre os líderes</u>, mas também os da <u>minha equipe</u> e até mesmo nos outros <u>setores</u>, a interação é muito boa” (BA4).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Intertextualidade manifesta, Ordem de discurso, Pressuposição, Transitividade, <i>Ethos</i>, Produção, distribuição e consumo.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Os controles mínimos e flexíveis (“eu acho que a empresa tem mais confiança no funcionário do que o funcionário na empresa”). • Autocontrole (“a gente fazia hora extra e a gente mesmo fazia o controle”). • A relação entre independência e dependência (“e eu nunca gostei disso e eu ia pro meu diretor e reclamava”). • Relacionamento: processo construtivo com significados baseado na linguagem falada/comunicada (“menino”, “todos nós somos amigos”, “brincamos”). • A confiança: tempo, vínculos por promessas cumpridas e verdades por evidências de respeito (“que eu mesmo estou fazendo hora extra”, “entre os líderes”, “minha equipe”, “setores”). • Autonomia: moralidade e ética combinadas com a emocionalidade (“se eu quiser botar dez, quinze horas aqui e aí?” – ganhos financeiros). • Autonomia como propriedade do indivíduo independente das pressões do ambiente. Afirmção de liberdade. Processo de auto-organização e autocriação (“a empresa deveria ter um certo controle do que o funcionário na empresa”).
<p style="text-align: center;">Controle</p>	<p>“<u>É flexível demais, no meu ver sim, deveria ter uma determinação do tempo.</u> [Determinação?] (...) por que <u>a gente atende a terceiros</u>, então isso aí gera uma <u>expectativa, de quem tá do outro lado</u>, aguardando <u>you resolver um problema</u>. Então isso <u>you</u> gera aquela expectativa (baixa muito o tom de voz), <u>eu</u> atendi você <u>hoje</u>, mas não vou esperar que você resolva com <u>um mês e quinze dias</u>, por que você também percebe se <u>o grau do problema</u> que você está passando pra mim, se vai ser demorado ou não” (G12).</p> <p>“<u>Eu</u> acho que pelo menos a única coisa que <u>eles exigem é que você pelo menos comunique</u>, isso eles ficam muito <u>putos</u>, [palavra de baixo calão, pronunciada como uma compreensão do sentimento] <u>quando você não comunica</u>” (BA1).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Interdiscursividade, <i>Ethos</i>, Coesão, Humor politicamente incorreto (palavra de baixo calão), Pressuposição, Intertextualidade manifesta, Estilo.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crença e percepção subjetiva sobre o controle do trabalho (“É flexível demais”). • Autoempoderamento: autometáfora, auto-observação e autodeterminação para cumprir os prazos dos clientes (“no meu ver”, “deveria ter uma determinação do tempo”). • Controle: “burocracia produto do serviço” - lapidação burocrática e uso escravo da tecnologia (“a gente”, “expectativa”, “de quem tá do outro lado”). • Solução dos problemas: matrizes de desempenho (“você” - repetição, “resolver um problema”, “eu”, “hoje”, “um mês e quinze dias”, “o grau do problema” - a complexidade). • Liderança que empodera: responsabilidade e confiança (“eles exigem é que você pelo menos comunique”). • Autoridade simbólica. Sentimento de empoderamento (“Eu”, “putos”, “quando você não comunica”).

<p style="text-align: center;">Ensino-aprendizagem e orientação</p>	<p>“É informal (...) em questão do <u>conhecimento, dos mais experientes aos mais novos</u>. Ninguém aqui, <u>eu não vejo nenhum que detenha conhecimento a benefício próprio</u>. Mas <u>falta</u> aqui essa <u>formalização</u> dessa transferência de procedimentos no momento adequado pra isso” (G13).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Interdiscursividade, Estrutura textual.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A ideia de <i>expertise</i> ou <i>métier</i> aponta para processos de autonomia (“conhecimento, dos mais experientes aos mais novos”). • Inovação e criatividade: estratégia de manutenção da empresa (“eu não vejo nenhum que detenha conhecimento a benefício próprio”, “falta”, “formalização”).
<p style="text-align: center;">Hierarquia</p>	<p>“Autoridade, eu acho que não tem muita, é mais uma <u>família</u> mesmo <u>aqui</u>. Eu não vejo essa autoridade toda <u>aqui</u> não, como eu disse pode ter uma <u>hierarquia</u> ali né, tem o chefe, mas é respeito mútuo um com o outro, não tem autoridade aqui. A gente sabe que tem um superior, pelo menos <u>eu nunca vi alguém sendo autoridade pra exigir algo do outro</u>, só que é tudo bem bastante conversado, explicado, a autoridade aqui é exercida com bastante <u>respeito</u>, não muito o que falar de autoridade não. <u>Aqui</u> não tem não, aqui é bastante <u>flexível</u>, aqui é na base da <u>conversa</u> mesmo familiar né, acho que uma empresa quase familiar né, parece que <u>todo mundo é parente aqui</u>” (BA3).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Metáfora, Interdiscursividade, Intertextualidade manifesta.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controles burocráticos antigos combinados com os novos controles das novas formas de organização do trabalho (“família” como metáfora, “aqui” - repetição, “hierarquia”, “eu nunca vi alguém sendo autoridade pra exigir algo do outro”). • Processo evolucionário da burocracia - o velho e o novo podem coexistir na mesma organização (“respeito”, “aqui”, “flexível”, “conversa”, “todo mundo é parente aqui” – reforço da metáfora”).
<p style="text-align: center;">Participação em equipe</p>	<p>“(…), o processo de equipe são unidos, <u>cada um tem o seu projeto</u>, mas na hora de você botar aquele projeto pra andar, <u>todo mundo vai junto, embora que você não vá participar daquele projeto, mas você tem que ter consciência do que tá sendo feito, pra você também não ficar de fora</u>, então junta todo mundo (...) debate todo mundo dá a sua opinião, mas todo mundo está ciente do que vai ser feito e de como vai ser feito” (G12).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Interdiscursividade, Polidez.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso das competências dos funcionários (“cada um tem o seu projeto”). • Relações heterárquicas: uso da participação (“todo mundo vai junto, embora que você não vá participar daquele projeto, mas você tem que ter consciência do que tá sendo feito, pra você também não ficar de fora”).

<p style="text-align: center;">Poder</p>	<p>[Fala do diretor-presidente] “(...) ele é um homem muito <u>carismático</u>, ele brinca com a gente de vez em quando, mas ele é <u>dominador</u>” (BA2).</p> <p>“(…) A empresa é tipo uma <u>hierarquia</u> a gente aqui é bem mais aberto. Com relação do superior com o subordinado eu não vejo [pequeno silêncio], <u>é ninguém se impondo nada não</u>, [fala o nome do diretor-presidente], mas ele não tem assim, assim o é <u>jogo muito aberto</u>, muita conversa e <u>não tem essas coisas de superior não</u>, eu tava vendo hoje as conversas do pessoal, <u>ninguém tenta empurrar, pisar ou não</u>, se eu sou superior e você tem que me obedecer, e sempre são <u>conversas amigáveis</u>” (BA2).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Estilo Intertextualidade manifesta, Interdiscursividade, Ordem de discurso, Força do enunciado.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança carismática (“carismático”). • Uso do poder legítimo (cargo) e do poder da identificação (carisma) que legitimam a autoridade e a centralização (“hierarquia”, “é ninguém se impondo nada não”, “não tem essas coisas de superior não”). • Coordenação das atividades: jogos explícitos e jogos implícitos (“jogo muito aberto”, “carismático”, “dominador”). • Autoridade carismática: laços afetivos e líder com função de proteção dos seus seguidores (“ninguém tenta empurrar, pisar ou não”). • Autonomia: estratégia organizacional em determinadas situações como prática democrática (“conversas amigáveis”).
<p style="text-align: center;">Tomada de Decisão</p>	<p>“<u>Bombeiro</u>. Apagar o fogo se está com um problema usa muito o <u>status de bombeiro</u>, se está com <u>um problema no cliente</u>, então tem que ser resolvido aí a <u>delegação</u> é isso aí, (...), vai chegar é mandar uma pessoa pra assumir entendeu? Aí esse fato de delegar essas tarefas é meio como <u>apagar incêndio</u>” (BA1).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Metáfora, Interdiscursividade</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competências: favorece a autonomia e a mais-valia do trabalho (“bombeiro” como metáfora, “status de bombeiro” como um ornamento brilhante e de excelência no trabalho). • Decisões: envolvem microações e macroações estratégicas (“um problema no cliente”, “delegação”). • As não decisões apresentam um foco político (“apagar incêndio”).

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise das nove categorias permitiu identificar que estruturalmente, a ETI1 investe no domínio ideológico que evoca o caráter do sagrado e da proteção dos funcionários (PAGÈS *et al.*, 2008). Os controles são burocráticos invisíveis modelados pela flexibilidade. A empresa combina práticas tradicionais de gestão com práticas novas, de forma que se evidencia o processo evolucionário da burocracia (PALMER; BENVENISTE; DUNFORD, 2007). As NFOT estão presentes na complexidade das tarefas, na resolução dos problemas e nas altas demandas de responsabilidade que institui o discurso antiburocrático (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; COURPASSON, 2000a, 2000b).

Quanto à liderança, as relações estabelecidas são heterárquicas com um mínimo de hierarquia, envolvendo o diálogo constante de negociação, renegociação e consenso (GRAETZ; SMITH, 2009; GRONN, 2000; HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING, 2006). Trata-se da liderança que empodera (*empowering leadership*), atuando diretamente sobre as necessidades de autonomia e liberdade dos indivíduos (D'INTINO *et al.*, 2007; MANZ, 1986; MANZ; SIMS, 1980), envolvendo a responsabilidade (MÜLLER *et al.*, 2013; YUN; COX; SIMS, 2006) e a confiança (DIRKS; FERRIN, 2001; LANGFRED, 2004; ROTTER, 1980). Existe uma crença e percepção subjetiva sobre o controle do trabalho que leva ao sentimento de autoempoderamento (EVANS; FISCHER, 1992; MALIK, 2012; MAYNARD; GILSON; MATHIEU, 2012; SMITH; MOULY, 1998), onde o indivíduo vivencia a autometa, a auto-observação e a autodeterminação (DECI; RYAN, 2004; GAGNÉ; DECI, 2005).

Ressalta-se que surge também a liderança carismática (WEBER, 2008) associada ao poder legítimo e ao poder de identificação referente ao dono (FRENCH; RAVEN, 1965). O carisma é uma qualidade de uma personalidade individual caracterizada como um dom divino, sobrenatural e de poderes excepcionais, não acessíveis a todas as pessoas. O portador do carisma é detentor de qualidades excepcionais na percepção dos seguidores (WEBER, 2008). Desta forma, geralmente, quanto mais alta a posição, mais alto tende a ser o poder legítimo. Um líder com alto poder legítimo induz ao consentimento ou influencia os outros, porque eles sentem que o líder tem o direito, conforme sua posição na organização, de desejar e esperar que suas sugestões sejam aceitas e seguidas. O poder legítimo abriga a coerção e as recompensas no desempenho de suas atividades. E o poder de identificação é baseado nos traços pessoais do líder pela admiração e apreciação de sua personalidade, estando associada ao carisma (FRENCH; RAVEN, 1965).

Em relação às abordagens contemporâneas da liderança e à distribuição do poder evidencia-se a abordagem relacional (HOSKING; DACHLER, 1995; UHL-BIEN, 2006). Observa-se a presença do empoderamento, onde a autoridade e a responsabilidade surgem da dinâmica relacional. A autonomia acontece naturalmente decorrente dos traços da liderança principal e se estica para as outras lideranças e os liderados, conforme a situação e o contexto (SPILLANE; HALVERSON; DIAMOND, 2001). O poder é distribuído de acordo com a experiência, o conhecimento e as competências dos funcionários.

A autonomia pertence ao indivíduo independente das pressões do ambiente (FLEIG, 2007; LIMA, 2004). É uma afirmação de liberdade (TERSSAC, 2012) e um processo de auto-organização e autocriação (VARELA, 1989). Na ETI1, a autonomia conserva os princípios éticos combinados com a emocionalidade e a afetividade (CAYGILL, 2000). A autonomia e o controle são faces de um equilíbrio de forças (REYNAUD, 1988), de modo que, permitem a comunhão da identidade profissional e social (SAINSAULIEU, 1977) sem implicar no adoecimento. Evidencia-se um processo de antissubmissão e antireverência advindo da postura da alta cúpula que autoriza indiretamente ao funcionário os atos de rebeldia e favorece a regulação das tensões. A autonomia também é utilizada como estratégia organizacional (EVERAERE, 1999a; TERSSAC, 1999; ZARIFIAN, 1999b), por meio de práticas democráticas.

Em síntese, a análise dos dados permite afirmar que existe a vivência e a experiência de autonomia no trabalho na ETI1, equilibrando o individual e o coletivo. A autonomia não está isenta dos conflitos e das tensões no ambiente de trabalho, e apesar de existirem choques com os procedimentos, as políticas da estrutura e as relações de poder, ela se realiza e acontece. O líder principal por meio da sua personalidade impõe uma estrutura de NFOT que permite o engajamento de poder e a vivência da autonomia na prática.

A seguir apresenta-se o Quadro 6 da matriz discursiva da ETI2.

Quadro 6 – Matriz discursiva da análise crítica – ET12

ET12		
Categorias	Fragmentos discursivos - exemplos	Construção analítica do discurso
Avaliação e Reconhecimento	<p>“(…) <u>persegue e até demite</u>, então isso acontece bastante, eu que já to aqui há muito tempo (…)” (G11).</p> <p>“(…) não é um falando com o outro e sim, um <u>sistema</u> que você vai lá e <u>responde algumas perguntas e pode fazer observações</u> e no final vem uma psicóloga e passa o resultado para você” (G14).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Coesão, Estilo, Produção, distribuição e consumo Coerência, Intertextualidade manifesta, Força do enunciado.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taylorismo tradicional na organização do trabalho (“persegue e até demite”). • “Mix de controle”: Recursos humanos e a tecnologia para a avaliação dos resultados e do comportamento do indivíduo tanto estrutural-normativo quanto simbólico (“sistema”). • Jogos de poder por controles implícitos e explícitos (“responde algumas perguntas e pode fazer observações”).
Comunicação	<p>“A comunicação é boa a gente tem um <u>Fala Empresa</u> [citação do nome da empresa], a gente tem <u>um portal da comunicação</u>, então assim a gente tem muitos instrumentos, a gente tem uma <u>intranet</u> com procedimentos, a gente tem várias é, várias de comunicação de informações, <u>e-mail</u>, dentre outras” (G11).</p> <p>“<u>eu não sei hoje o que é que as outras equipes fazem</u> (…)” (G13).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Produção, distribuição e consumo, Estilo, Pressuposição, Estrutura textual, Polidez, Neologismo.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controles burocráticos por meio da tecnologia (“Fala Empresa”, “um portal da comunicação”, “intranet”, “e-mail”). • Isolamento físico das equipes: fragilização da identidade psicossocial dos indivíduos (“eu não sei hoje o que é que as outras equipes fazem”).
Construção Relacional	<p>“Eu acho que os funcionários <u>nunca confiam 100%</u> numa empresa, principalmente numa empresa privada, porque sabe que qualquer coisa que acontecer, você pode ser <u>demitido</u> (...). Tem <u>o pensamento</u>, tem <u>a cultura do diretor da empresa</u> (…)” (BA3).</p> <p>“(…) geralmente quem tá mais tempo termina confiando mais, termina como se diz <u>vestindo a camisa da empresa</u>, mas as pessoas que chegaram recentes elas ainda estão em fase de <u>adaptação</u>” (G11).</p> <p>“(…) existe sim <u>autoritarismo</u> no poder” (G13).</p> <p>“Certas atitudes como essa [Demissão da colega], <u>balança</u> a confiança na empresa, é aquele <u>negócio foi com ela ontem pode ser com a gente amanhã</u>, (...) eu fiquei assim mais <u>abalada</u>, ela me <u>abalou</u> mais” (BA1).</p> <p>“(…) até hoje não é claro uma <u>perspectiva de crescimento</u> (...) <u>não é uma coisa clara</u>, por isso uma confiança baixa” (G13).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Metáfora, <i>Ethos</i>, Interdiscursividade, Ordem de discurso, Força do enunciado, Coesão, Transitividade, Pressuposição, Orientações políticas, culturais e sociais, Intertextualidade manifesta.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organização: estrutura reprodutora de um sistema social de dominação, submissão e alienação (“nunca confiam 100%”, “demitido”). • Teoria dos traços da liderança (“o pensamento”, “a cultura do diretor da empresa”). • A confiança é percebida como imposição e adestramento (“vestindo a camisa da empresa” como metáfora, “adaptação”). • Estilo autoritário de liderança (“autoritarismo”). • Situação de fragilidade psíquica e social (“balança”, “foi com ela ontem pode ser com a gente amanhã”, “abalada”, “abalou” – reforço). • Autonomia delegada com várias facetas: impede a apropriação do trabalho, despersonaliza o indivíduo e direciona-o ao sofrimento psíquico (“hoje não é claro”). • Novo hipermoderno neoautoritarismo disfarçado pela necessidade e possibilidade do exercício da autonomia (“perspectiva de crescimento”, “não é uma coisa clara”).

<p style="text-align: center;">Controle</p>	<p>[Rígidos?] “São principalmente <u>burocráticos</u>, porque acho que os <u>controles</u> vêm por causa da questão da <u>gestão da qualidade</u>, da questão da ISO, das <u>certificações</u> específicas da parte <u>software</u>, então os espaços são <u>desenhados</u> a partir disso. Porém, eu acho que eles são muito burocráticos por quê? Por que eles <u>não dão brecha pra pessoas que tá trabalhando com esses processos ter autonomia</u>, eles são rígidos a ponto de <u>engessar o trabalho</u> da pessoa, entendeu? [voz baixa] Quando a pessoa vê esse processo ela fica com <u>medo de errar</u>, ela fica com <u>medo do processo</u>, entendeu? Eu vejo muita gente aqui que tem esse <u>medo do processo</u>, porque <u>o processo é muito burocrático</u>, <u>é muito enfadonho</u> entendeu? <u>A pessoa que passa também é muito enfadonha</u>, então quando a pessoa vai vendo assim a pessoa fica <u>ai! Meu Deus do céu lá vem aquele negócio de processo de novo</u>, entendeu?” (BA5).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Produção, distribuição e consumo do texto, Interdiscursividade, Intertextualidade manifesta, Lexicalização, Coesão.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abuso de poder: dominação por meio das regras (“burocráticos”, “gestão da qualidade”, “certificações”, “software”, “desenhados”). • Autonomia aprisionada e subjugada pelas regras (“não dão brecha pra pessoas que tá trabalhando com esses processos ter autonomia”). • Trabalho: fonte de escravidão e servidão, dominação e submissão (“engessar o trabalho”). • Sofrimento psíquico (“medo de errar”, “medo do processo”). • Adoção de políticas contraditórias e antiéticas que garante a hegemonia (“o processo é muito burocrático, é muito enfadonho entendeu?”, “A pessoa que passa também é muito enfadonha”). • Clamor simbólico e imaginário pela liberdade, pelo empoderamento e pela apropriação do trabalho (“ai! Meu Deus do céu lá vem aquele negócio de processo de novo”).
<p style="text-align: center;">Insino-aprendizagem e orientação</p>	<p>“(…) <u>eles fazem uma lista enorme de cursos que eu deveria fazer</u> (...), aí faz aquela <u>ilusão</u> aí vai provas juntas né eu sei que falta verbas pra todo mundo fazer cursos. Mas às vezes, <u>eles falam tanto e não fazem</u>, até fica você tem que ser bom naquilo (...)” (BA3).</p> <p>“(…) <u>a gente não consegue dar realmente ideias</u>, as pessoas até <u>brincam</u> com as ideias, porque eles sabem que <u>as ideias delas não vão ser consideradas</u>” (G15).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Lexicalização, Intertextualidade manifesta.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adestramento das pessoas por meio de treinamentos (“eles fazem uma lista enorme de cursos que eu deveria fazer”). • Imaginário enganador (“ilusão”, “eles falam tanto e não fazem”). • A autonomia é utilizada como uma manobra do poder (“a gente não consegue dar realmente ideias”, “brincam”, “as ideias delas não vão ser consideradas”).
<p style="text-align: center;">Hierarquia</p>	<p>“<u>Confusa, muito confusa</u>, porque a gente tem pessoas que não tem a menor capacidade de exercer hierarquia nenhuma sobre algumas outras as pessoas aqui, talvez porque a empresa tenha sido até hoje muito familiar, <u>parece que tá mudando</u>. Mas acho que têm algumas pessoas que não se posicionam a ponto de exercer um cargo de hierarquia. <u>Comportamentalmente, mentalmente e tecnicamente</u> (...)” (G15).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Interdiscursividade.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controles burocráticos invisíveis (Confusa”, “muito confusa”). • A modelagem da burocracia (“parece que tá mudando”). • Autonomia envolvida com procedimentos antiéticos e nocivos (“Comportamentalmente, mentalmente e tecnicamente”).

Participação em equipe	<p>“(…), <u>todo dia a gente tem reunião de quinze minutos na equipe, mas nem todo mundo consegue falar assim, aquilo que realmente que tá pensando</u>, então eu tento fazer essas situações mais individuais pra que as pessoas não tenham <u>constrangimentos</u> e digam alguma coisa que não tá agradando, ou alguma coisa que possa melhorar, mas isso é uma coisa que eu faço, não sei se todo mundo faz” (G14).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Interdiscursividade.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabalho em equipe: estratégia de controles burocráticos (“todo dia a gente tem reunião de quinze minutos na equipe”). • Política do silêncio: ação estratégica do indivíduo, resistência e indício de sabotagem (“nem todo mundo consegue falar assim, aquilo que realmente que tá pensando”). • Relações de poder: ações antiéticas que cercam a autonomia (“constrangimentos”).
Poder	<p>“<u>Manda quem pode [risos], obedece quem tem juízo</u>” (BA1).</p> <p>“É como <u>eu digo, eu tenho que chegar pro meu gestor olhe isso (...)</u> não acho que isso seja <u>autonomia</u>, não é 70%, não tem gestor que tenha 100% de autonomia não” (G12).</p> <p>“Foi uma <u>maquiagem perfeita, a gente tirou essa certificação</u> (FBR nível C), acho que <u>todo mundo</u> desenhando as coisas, não é exatamente o que acontece no dia-dia da gente, houve esse todo um <u>trabalho cenográfico</u>” (G15).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Interdiscursividade, Provérbio, Intertextualidade manifesta, Transitividade, <i>Ethos</i>.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderança autoritária: abuso do poder (“Manda quem pode [risos], obedece quem tem juízo” - provérbio). • Autonomia outorgada como uma manipulação do poder (“eu digo, eu tenho que chegar pro meu gestor olhe isso”, “não acho que isso seja autonomia”). • A autonomia é confrontada com os princípios éticos (“maquiagem perfeita”, “a gente”, essa certificação”, “todo mundo”, “trabalho cenográfico”).
Tomada de Decisão	<p>“Delegam, mas a gente trabalha com um <u>cronograma</u>, tem o cronograma que é feito pelo gerente de projetos. Às vezes acontece esse negócio de: o <u>cliente</u> teve uma <u>urgência</u> tal aqui se tira, que não sei que lá, <u>desorganiza um pouco</u>” (BA1).</p>	<p>Componentes norteadores encontrados: Produção, distribuição e consumo do texto.</p> <p>Análise crítica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Controles tecnológicos sustentados pela ‘burocracia produto do serviço’ (“cronograma”, “cliente”, “urgência”).

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto à ET12, estrategicamente ela apresenta um sofisticado controle burocrático visível e invisível (‘mix’ de controle) operacionalizado pela gestão da qualidade que garante o cumprimento das normas, das regras e das convenções sociais. A estrutura é reprodutora de um sistema social de dominação, submissão e alienação que atua sobre as garantias sociais (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; EVERAERE, 1999b; PRESTES MOTTA, 1981; ROSENFELD; ALVES, 2011). A organização do trabalho exhibe práticas do movimento de racionalização do trabalho disfarçadas pelo hipermoderno neoautoritarismo da flexibilidade e da possibilidade da autonomia (WILLMOTT, 1993). O trabalho é percebido como fonte de escravidão e servidão, gerando a dependência e a obediência do indivíduo. A empresa adota políticas contraditórias e dúbias que ignoram as necessidades legítimas das pessoas para garantir a hegemonia (PAGÈS *et al.*, 2008).

A atuação das lideranças evidenciam práticas autoritárias e de comportamento antiético e nocivo que atacam eficazmente a identidade profissional e social do indivíduo (SAINSAULIEU, 1977), provocando uma tensão de forças caracterizadas como pulsão de vida e pulsão de morte (FREUD, 1976). A luta entre as duas pulsões leva ao abuso do poder, de modo que a confiança é percebida como imposição e adestramento. Essas condições não permitem observar nenhuma abordagem contemporânea da liderança e da distribuição do poder, pois o trabalho em equipe é um disfarce dos controles burocráticos.

Existe um clamor simbólico e imaginário pela liberdade, pelo empoderamento e pela apropriação do trabalho, uma vez que a pulsão de morte está difícil de combater. Essa pulsão estabelece a invisibilidade, a marginalização, a exclusão, a fragilização da identidade e a banalização da injustiça social, ocasionando o sofrimento físico e psíquico que força o indivíduo a adotar a política do silêncio (ORLANDI, 1993) como forma de proteção, para evitar a exaustão emocional. A política do silêncio é também um indício de sabotagem praticada pela organização informal. As relações de poder fragilizam psicologicamente o indivíduo como pessoa, despersonalizando-o (DEJOURS, 2011; ROSENFELD, 2004).

A autonomia está aprisionada e subjugada às regras, cercada por políticas antiéticas, e é usada como manobra e manipulação do poder. Ela é concedida para determinadas posições hierárquicas e reservada para uma elite de profissionais (MINTZBERG, 2011) conforme a burocracia produto do serviço (ZARIFIAN, 2009).

Por fim, a análise dos dados permite afirmar que existem poucas condições de expressão da autonomia na ETI2. A partir deste caso, pode-se concluir que as organizações indicadas como NFOT nem sempre permitem a autonomia, sendo pura burocracia disfarçada de NFOT. Na prática, a autonomia não se realiza, porque a liderança utiliza controles extremamente fortes que não permitem o empoderamento do funcionário e a vivência da sua autonomia. Em conclusão, a prática da autonomia no trabalho está interligada com a liderança, a estrutura organizacional, o controle e o poder.

A análise e a interpretação dos dois casos, comparados entre si têm um significado histórico e social que serve de exemplo para diversas outras situações.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo apresenta como pergunta de pesquisa: “como se estrutura a autonomia dos funcionários na relação estabelecida com seus líderes em novas formas de organização do trabalho (NFOT), especificamente em duas empresas de TI no Porto Digital de Pernambuco?”

Em resposta toma-se como base a compreensão de que a autonomia é um espaço de decisão e de intervenção nos processos de organização do trabalho, em que o profissional possa ter a oportunidade de participar na organização e funcionamento da empresa e influenciar as decisões (KOVÁCS, 2006). Por sua vez, as NFOT são entendidas como novos arranjos da burocracia nas organizações, incorporando elementos de flexibilidade, inovação, hierarquia mais plana, horizontalização da estrutura, competências, trabalho em equipe, autonomia, confiança nas relações, envolvimento e participação dos profissionais (CLEGG; HARRIS; HÖPFL, 2011; KOVÁCS, 2006). E a liderança é uma proposta de linguagem, não sendo propriedade exclusiva dos líderes formais, em que se evidencia um processo de construção de uma relação, por negociações, renegociações, reconstruções, ressignificados (HOSKING, 1988; HOSKING; DACHLER, 1995; HOSKING, 2006).

Partindo dos resultados da análise dos dados observou-se que a autonomia se estrutura por meio de uma identidade profissional e social do indivíduo, de forma que as suas necessidades legítimas sejam valorizadas, principalmente o prestígio genuíno pelo conhecimento e pela experiência combinados com a recompensa em benefícios salariais e sociais (SAINSAULIEU, 1977). A flexibilidade de horários, a complexidade das tarefas na resolução dos problemas, a aprendizagem, a responsabilidade, a horizontalização da hierarquia e a redução dos controles burocráticos tecnológicos são elementos das NFOT favoráveis ao exercício da autonomia. As relações de poder entre o líder e o liderado são articuladas por meio de negociações e renegociações baseadas nas necessidades de ambos

para garantir a realização das atividades e a convivência (REYNAUD, 1988). Essas relações não estão isentas de conflitos e tensões, mas são reguladas pela afetividade, solidariedade, confiança, evidências de verdade na linguagem falada e comunicada, pelo cumprimento das promessas – esses aspectos compõem os princípios éticos nas relações sociais, equilibrando o individual e o coletivo, de forma que as possibilidades de produção de adoecimento físico e psíquico sejam mínimas. Isto foi constatado na ETI1.

A autonomia é uma construção do pensar (autoempoderamento) e do fazer autônomo (empoderamento), e do ser autônomo (identidade social). Os interesses comuns são estabelecidos pelo afeto e pelo desejo dos indivíduos de estarem juntos eticamente. Quanto maior o afeto e o bom relacionamento entre as pessoas na execução das tarefas, maior a vivência da autonomia no trabalho, visando à emancipação caracterizada pelo bem coletivo e pelo sentimento de união. Essencialmente, a autonomia confrontará o indivíduo com as ações éticas e as ações antiéticas nas dimensões microssociais e macrossociais.

A esta altura é importante destacar alguns aspectos metodológicos desta pesquisa. É necessário apontar a contribuição teórica desta pesquisa, qual seja a de destacar a natureza burocrática das NFOT, modelos organizacionais comumente citados como exemplos de superação da Burocracia (KÓVACS, 2006; MOURA, 2012; 2016); bem como sua relevância gerencial, na medida em que revela aos praticantes que, também nestes espaços, a autonomia surge sob certas condições condicionantes intrínsecas às relações de poder, cabendo ao líder um papel importante na construção distintiva destes espaços. Isto é especialmente importante em estudos sobre empresas de TI, normalmente caracterizadas por autonomia no trabalho, rodízio de função, participação na decisão, trabalho em equipe. Por outro lado, o acesso aos liderados a partir dos líderes foi um viés inevitável porque devido à necessidade de autorização por parte destes para que chegássemos àqueles. Esta é basicamente a limitação do método usado na pesquisa. Fica, como sugestão para estudos futuros, uma abordagem metodológica que supere este limite e que pode ocorrer a partir de um estudo exclusivo com liderados.

Por fim, se as NFOT não chegam a se constituir como modelos de ruptura com a lógica burocrática, as organizações que operam daquela forma possuem peculiaridades surgidas no encontro das práticas de liderança e de autonomia. E é desta ética (do Ethos, o espaço relacional) que emerge para uma ressignificação do coletivo na sua dimensão político-social, como uma fonte de criação, reorganização e de transformação.

Agradecimento

Os autores agradecem à FACEPE e ao CNPq pelo seu apoio financeiro (ref. APQ-0887-6.02/14) durante a realização deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ABARESHI, A.; MARTIN, B.; MOLLA, A. ICTS – new organizational form linkage in the australian context: theoretical model and research instrument, JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 8, n. 3, p. 515-538, Sept./Dec. 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1807-17752011000300001>.

ALEXANDRE-BAILLY, F. **L'autonomie des individus dans l'entreprise**: regards croisés entre gestion et philosophie. Sarrebruck: Editions universitaires européennes, 2011.

ARGYRIS, C. **Personality and organization**: the conflict between system and the individual. New York: Harper, 1957.

ANDRADE, S. P. C.; TOLFO, S. R.; DELLAGNELO, E. H. L. Sentidos do trabalho e racionalidades instrumental e substantiva: interfaces entre a administração e a psicologia.

Revista de Administração Contemporânea - RAC, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, art. 2, p. 200-216, mar./abr. 2012. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000200003>.

BAKHTIN, M. M. **Marxismo e filosofia da linguagem**: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 13. ed. São Paulo: HUCITEC, 2012.

BEDEIAN, A. G.; HUNT, J. G. Academic amnesia and vestigial assumptions of our forefathers.

The Leadership Quarterly, v. 17, n. 2, p. 190-205, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.12.006>.

BENDASSOLLI, P. F.; MAGALHÃES, M. O.; MALVEZZI, S. Liderança nas organizações. *In*: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 413-449.

BOLTANSKI, L. CHIAPELLO, E. **O novo espírito do capitalismo**. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009.

BRYMAN, A. Liderança nas Organizações. *In*: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R.; FISCHER, T.; CALDAS, M.; FACHIN, R. (org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. 3 v. São Paulo: Atlas, 2004. p. 258-281.

CAYGILL, H. **Dicionário Kant**. Trad. Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2000.

CAPPELLI, P.; ROGOVSKI, N. Employee involvement and organizational citizenship: implications for labor law and “lean production”. **Industrial and Labor Relations Review**, v. 51, n. 4, p. 633-653, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1177/001979399805100405>.

CASTORIADIS, C. **A instituição imaginária da sociedade**. Trad. Guy Reynaud. 6. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.

CHÊNEVERT, D.; DUBÉ, M. Les nouvelles formes d’organisation du travail: le rôle des perspectives contingente et institutionnelle. **Relations Industrielles / Industrial Relations**, v. 63, n. 1, p. 134-159, 2008. DOI: <https://doi.org/10.7202/018125ar>.

CLEGG, S. **Organizações modernas**. Celta: Oeiras, Portugal, 1998.

CLEGG, S.; HARRIS, M.; HÖPFL, H. Managing modernity: beyond bureaucracy? Reviewed by André Spicer, Oxford: Oxford University Press. **M@n@gement**, v. 14, n. 4, p. 252-262, 2011. DOI: <https://doi.org/10.3917/mana.144.0252>.

COHENDET, P.; LLERENA, P. Flexibilité et modes d’organisation. **Revue Française de Gestion**, n.123, p. 72-79, mars-avril-mai, 1999.

CONGER, J.; KANUNGO, R. The empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p. 471-482, 1988. DOI: <https://doi.org/10.2307/258093>.

COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. **Organization Studies**, v. 9, n.1, p. 91-112, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084068800900112>.

COURPASSON, D. Managerial strategies of domination - power in soft bureaucracies. **Organization Studies**. v. 21, n. 1, p. 141-161, 2000a. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840600211001>.

_____. **L'action contrainte. Organisations libérales et domination**. Paris: Presses Universitaires de France, 2000b.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective**. Paris: Éd. du Seuil, 1977.

D'ANNUNZIO-GREEN, N.; MACANDREW, J. Re-empowering the empowered – the ultimate challenge? **Personnel Review**, v. 28, n. 3, p. 258-278, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1108/00483489910264615>.

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Handbook of self-determination research**. New York: University of Rochester Press, Softcover edition, 2004.

DELLAGNELO, E. H. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? **O&S – Organização e Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 19, p. 19-33, set./dez. 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302000000300002>.

DEJOURS, C. **A banalização da injustiça social**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

D'INTINO, R.; GOLDSBY, M. G.; HOUGHTON, J. D.; NECK, C. P. Self-leadership: a process for entrepreneurial success. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 13, n. 4, p. 105-120, 2007. DOI: <https://doi.org/10.1177/10717919070130040101>.

DIRKS, K. T.; FERRIN, D. L. The role of trust in organizational settings. **Organization Science**, v. 12, n. 4, p. 450-467, 2001. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>.

DUNFORD, R.; PALMER, I.; BENVENISTE, J. CRAWFORD, J. Coexistence of 'old' and 'new' organizational practices: transitory phenomenon or enduring feature? **Asia Pacific Journal of Human Resources**, SAGE Publications, Los Angeles, v. 45, n. 1 p. 24-43, 2007. DOI : <https://doi.org/10.1177/1038411107073597>.

EL ANDOULSI, S. **Autonomie au travail et dynamique des échanges en entreprise**. Cas du secteur textile et habillement. Editions Universitaires Européennes, 2012.

ESCRIVÃO FILHO, E.; GUERRINI, F. M. A teoria administrativa sob o enfoque dos temas organizacionais. *In*: ESCRIVÃO FILHO, E.; PERUSSI FILHO, S. **Teorias de administração – introdução ao estudo do trabalho do administrador**. São Paulo: Saraiva, 2010.

EVANS, B. K.; FISCHER, D. G. A hierarchical model of participatory decision-making, job autonomy, and perceived control. **Human Relations**, v. 45, p. 1169-1189, 1992. DOI : <https://doi.org/10.1177/001872679204501103>.

EVERAERE, C. **Autonomie et collectifs de travail**. Lyon: Editions de l'Anact, coll. Points de repère, 1999a.

_____. Les effets pervers de la flexibilité quantitative. **Revue Française de Gestion**, n.124, juin-juil.août, 1999b.

FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. 2. ed. Brasília: Editora UNB, 2019.

FLEIG, M. Autonomia na pós-modernidade: um delírio? **Cadernos IHU Ideias**. Rio Grande do Sul: Instituto Humanitas Unisinos, 2007.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FONSECA, A. M. O.; PORTO, J. B.; BORGES-ANDRADE, J. E. Liderança: um retrato da produção científica brasileira. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 19, n. 3, art. 1, p. 290-310, maio/jun. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151404>.

FOSS, N. J. Introduction: New Organizational Forms – critical perspectives. **International Journal of the Economics of Business**, v. 9, n. 1, p. 1- 8, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1080/13571510110102949>.

FRENCH, J. R.. P.; RAVEN, B. Les bases du pouvoir social. **Psychologie sociale - textes fondamentaux, anglais et américains**, p. 359-377, 1965.

FREUD, S. **Obras psicológicas completas**. Volume XVIII (1920-1922). Rio de Janeiro. Imago Editora Ltda, 1976.

GAGNÉ, M.; DECI, E. L. Self-determination theory and work motivation. **Journal of Organizational Behavior**, v. 26, p. 331-362, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.322>.

GERGEN, K. J.; TOJO, J. G. M. Organizational science in a postmodern context. **Journal of Applied Behavioral Science**, n. 32, p. 356-378, 1996. DOI: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446219645.n10>.

GIORDANO, Y. **Conduire un projet de recherche**: une perspective qualitative. Florence Allard-Poesi, Christiane Demers, Nicole Giroux... *et al.*] ; coordonné par Yvonne Giordano. Colombelles (Calvados): EMS management & société, 2003.

GRAEN, G. B.; UHL-BIEN, M. The transformation of professionals into self-managing and partially self-designing contributors: toward a theory of leadership-making. **Journal of Management Systems**, v. 3, n. 3, p. 25-39, 1991.

GRAETZ, F.; SMITH, A. C. T. Duality theory and organizing forms in change management. *Journal of Change Management*, v. 9, n. 1, p. 09-25, 2009.
DOI: <https://doi.org/10.1080/14697010902727146>.

GRONN, P. Distributed properties: a new architecture for leadership. **Educational Management & Administration**, v. 28, n. 3, p. 317-338, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1177/0263211X000283006>.

GUNIA, N. **La fonction ressources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises - impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**. 2002. Thèse (Doctorat en Sciences de Gestion) - Université des Sciences Sociales - Toulouse I, France, 2002.

HARDY, C.; LEIBA-O'SULLIVAN, S. The power behind empowerment: implications for research and practice. **Human Relations**, v. 51, n. 4, p. 451-483, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1023/A:1016989830806>.

HERRENKOHL, R. C.; JUDSON, G. T.; HEFFNER, J. A. Defining and measuring employee empowerment. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 3, p.373-389, 1999. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886399353008>.

HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics**: a practical guide to effective relationships. Free Press, New York, 1978.

HOSKING, D. M. Organizing, leadership and skilful process. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 2, p. 147-166, 1988. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00029.x>.

_____. Not leaders, not followers: a post-modern discourse of leadership processes. *In*: SHAMIR, B.; BLIGH, M.; UHL-BIEN, M. (ed.). **Follower – centered perspectives on leadership**: a tribute to the memory of James R. Meindl. Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2006.

HOSKING, D. M.; DACHLER, H. P. The primacy of relations in socially constructing organizational realities. *In*: HOSKING, D. M.; DACHLER, H. P.; GERGEN, K. J. (ed.). **Management and organisation**: relational perspectives. Ashgate/Avebury, 1995. p. 1-23.

KALLINIKOS, J. Work, human agency and organizational forms: an anatomy of fragmentation. **Organization Studies**, v. 24, n. 4, p.595-618, 2003. DOI: <https://doi.org/10.1177/0170840603024004005>.

KOVÁCS, I. Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho. **Sociologia, Problemas e Práticas**, n. 52, p. 41-65, 2006.

LALANDE, A. **Vocabulaire technique et critique de la philosophie**. 2^a édition Quadrige: Presses universitaires de France, DL, 2006.

LANGFRED, C. W. Too much of a good thing? Negative effects of high trust and individual autonomy in self-managing teams. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 3, p. 385-399, 2004. DOI: <https://doi.org/10.5465/20159588>.

LE BOTERF, G. De la compétence - essai sur um attracteur étrange. *In: Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LEVINSON, S. C. **Pragmática**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

LIMA, S. M. M. Autonomia versus heteronomia: impactos da tecnologia informacional sobre o trabalho na saúde. **Revista FAE**, Curitiba, v. 7, n. 1, p.103-118, jan./jun. 2004.

MALIK, S. H. A study of relationship between leader behaviors and subordinate job expectancies: a path-goal approach. **Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences**, v. 6, n. 2, p. 357-371, 2012.

MALVEZZI, S. Liderança. *In: BENDASSOLLI, P. F.; BORGES-ANDRADE, J. E. (org.). Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. Belo Horizonte: Artesã, 2019. p. 417-423.

MANZ, C. C. Self-leadership: toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. **Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, p. 585-600, 1986. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>.

MANZ, C. C.; SIMS, H. P. JR. Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 3, p. 361-367, 1980. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288845>.

MAYNARD, M. T.; GILSON, L. L.; MATHIEU, J. E. Empowerment-fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. **Journal of Management**, v. 38, n. 4, p. 1231-1281, 2012. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206312438773>.

MAZMANIAN, M.; ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. The autonomy paradox: the implications of mobile email devices for knowledge professionals. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1337-1357, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. ed. rev e ampl. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes – estruturas em cinco configurações**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

MOURA, G. L. Abusos metafóricos em manuais de introdução à administração. **RAM. Revista de Administração Mackenzie (Impresso)**, v. 13, p. 138-167, 2012.

_____. Relações desumanas: reflexões sobre “humanismo” e controle na relação indivíduo-organização. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 3, p. 163-205, 2016.

MÜLLER, G. F.; GEORGIANNA, S.; SCHERMELLEH-ENGEL, K.; ROTH, A. C.; SCHREIBER, W. A.; SAUERLAND, M.; MUESSIGMANN, M. J.; JILG, F. Super-leadership and work enjoyment: direct and moderated influences. **Psychological Reports: Employment Psychology & Marketing**, v. 113, n. 3, p. 804-821, 2013. DOI: <https://doi.org/10.2466/01.14.PR0.113x32z0>.

NADLER, D.; TUSHMAN, M. The organization of the future: Strategic imperatives and core competencies for the 21st century. **Organizational Dynamics**, v. 28, n. 1, p. 45-60, 1999. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80006-6](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80006-6).

ORLANDI, E. P. **As formas do silêncio**: no movimento dos sentidos. 2. ed. Campinas: Edunicamp, 1993.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GUALEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 2008.

PAIVA JÚNIOR, F. G.; LEÃO, A. L. M. S.; MELLO, S. C. B. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em Administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, set./dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2011v13n31p190>.

PALMER, I.; DUNFORD, R. Out with the old and in with the new? The relationship between traditional and new organizational practices. **The International Journal of Organizational Analysis**, v. 10, n. 3, p. 209-225, 2002. DOI: <https://doi.org/10.1108/eb028950>.

PALMER, I.; BENVENISTE, J.; DUNFORD, R. New Organizational Forms: towards a generative dialogue. **Organization Studies**, v. 28, n. 12, p. 1829–1847, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0170840607079531>.

PARKER, M. Post-modern organizations or postmodern organization theory? **Organization Studies**, v. 13, n. 1, p.35-54, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069201300103>.

PÊCHEUX, M. **Semântica e discurso**: uma crítica à afirmação do óbvio. 5. ed. São Paulo: UNICAMP, 2016.

PINCHOT, G.; PINCHOT, E. **The end of bureaucracy and the rise of the intelligent organization**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

PRESTES MOTTA, F. C. O poder disciplinar nas organizações formais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 33-41, out./dez.1981. DOI:

<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901981000400003>.

PURSER, R.; CABANA, S. **The self-managing organization**. New York: Free Press, 1998.

QUINN, J. B. The intelligent enterprise a new paradigm. **Academy of Management Executive**, v. 6, n. 4, p. 48-63, 1992.

REYNAUD, J-D. Les régulations dans les organisations: régulation de contrôle et régulation autonome. **Revue Française de Sociologie**, v. 29, n. 1, p. 5-18, 1988.

ROMANELLI, E. The evolution of new organisational forms. **Annual Review of Sociology**, v. 17, n. 1, p. 79-103, 1991. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev.so.17.080191.000455>.

ROSENFELD, C. L. Autonomia outorgada e apropriação do trabalho. *Sociologias*, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 202-227, jul./dez. 2004. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S1517-45222004000200008>.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 1, p. 207-233, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0011-52582011000100006>.

ROSS, L.; RIX, M.; GOLD, J. Learning distributed leadership: part 1. **Industrial and Commercial Training**, v. 37, n. 3, p. 130-137, 2005. DOI: <https://doi.org/10.1108/00197850510593737>.

ROST, J. C. Leadership: a discussion about ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 5, n. 1, p. 129-142, 1995. DOI: <https://doi.org/10.2307/3857276>.

ROTTER, J. B. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. **American Psychologist**, v. 35, n. 1, p. 1-7, 1980. DOI: <http://doi.apa.org/getdoi.cfm?doi=10.1037/0003-066X.35.1.1>.

SAINSAULIEU, R. **L'identité au travail**: les effets culturels de l'organisation. 1e édition. Paris: Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 1977.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios 2016**. 9. ed. São Paulo- SP: DIEESE, 2018. p. 17. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anu%C3%A1rio%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016%20VF.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2019.

SMITH, A. C.; MOULY, V. S. Empowerment in New Zealand firms: insights from two cases. **Empowerment in Organizations**, v. 6, n. 3, p. 69-80, 1998. DOI: <https://doi.org/10.1108/14634449810210814>.

SOBRAL, F.; FURTADO, L. A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 59, n. 3, p. 209-214, maio-jun. 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020190306>.

SPENCER, L. M. JR.; SPENCER, S. M. **Competence at work**: models for superior performance. New York: John Wiley, 1993.

SPILLANE, J. P.; SHERER, J. Z. Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. **Curriculum Studies**, v. 36, n. 1, p. 3-34, 2004. DOI: <https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>.

SPILLANE, J. P.; HALVERSON, R.; DIAMOND, J. B. Investigating school leadership practice: a distributed perspective. **Education Researcher**, v. 30, n. 3, p. 23-28, 2001. DOI: <https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>.

TARONDEAU, J-C. Introduction: approches et formes de la flexibilité. **Revue Française de Gestion**, n. 123, p. 65-119, maio, 1999.

TENÓRIO, F. G. **Flexibilização organizacional** - mito ou realidade? 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 2002.

TERSSAC, G. **Autonomie dans le travail**. Paris, PUF, 1999.

_____. Autonomie dans le travail. In: BEVORT, A.; JOBERT, A.; LALLEMENT, M.; MIAS, A. (s/d). **Dictionnaire du travail**, Paris: PUF, coll Quadrige, 2012. p. 47-53.

THOMAS, K. W.; VELTHOUSE, B. A. Cognitive elements of empowering: an interpretive model of intrinsic task motivation. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 4, p. 666-681, 1990. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926>.

TSOUKAS, H. Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies: a reply to Martin Parker. **Organization Studies**, v. 13, n. 4, p. 643-650, 1992. DOI: <https://doi.org/10.1177/017084069201300407>.

TURANO, L. M.; CAVAZOTTE, F. Conhecimento científico sobre liderança: uma análise bibliométrica do acervo do The Leadership Quarterly. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, art. 3, p. 434-457, jul./ago. 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2016140075>.

UHL-BIEN, M. Relational leadership theory: exploring the social process of leadership and organizing. **The Leadership Quarterly**, v. 17, n. 6, p. 654-676, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>.

UHL-BIEN, M.; GRAEN, G. B.; SCANDURA, T. A. Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: relationships as social capital for competitive advantage. In: FERRIS, G.R. (ed.). **Research in personnel and human resource management**, v. 18, Greenwich, CT: JAI Press, Jan. 2000. p. 137-185.

VARELA, F. **Autonomie et connaissance**: essai sur le vivant. Paris: Seuil. (Tradução ampliada do original em inglês de 1980), 1989.

VILAS-BOAS, O. T.; DAVEL, E. P. B. Prática intercultural da liderança: princípios e desafios da pesquisa empírica. **Teoria e Prática em Administração**, v. 8, n. 1, p. 106-137, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2018v8i1-35514>.

VOLBERDA, H. Toward the flexible form: how to remain vital in hypercompetitive environments. **Organization Science**, v. 7, n. 4, p. 359–374, 1996. DOI: <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.7.4.359>.

WEBER, M. **Os três tipos puros de dominação legítima**. Tradução de Gabriel Cohen. Rio de Janeiro: Guedes Multimídia, 2008.

WILLMOTT, H. Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. **Journal of Management Studies**, v. 30, n. 4, p. 515-552, 1993. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00315.x>.

YUN, S., COX, J.; SIMS, H. P. The forgotten follower: a contingency model of leadership and follower self-leadership. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 4, p. 374-388, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Pour une nouvelle logique. Première édition. Rueil-Malmaison: Éd. Liaisons, 1999a.

_____. L'autonomie comme confrontation coopératrice à des enjeux. In: CHATZIS, K., MOUNIER, C., VELTZ, P.; ZARIFIAN, P. (Coord.). **L'autonomie dans les organisations. Quoi de neuf?** Paris: L'Harmattan, 1999b. p. 39-64.

_____. **Le travail et la compétence**: entre puissance et contrôle. 1re édition. France: Presses Universitaire France (PUF), 2009.

ZATTI, V. **Autonomia e educação em Immanuel Kant e Paulo Freire**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2007.