



52

Escola de Administração de Empresas de São Paulo  
da Fundação Getúlio Vargas

NT

## SIMBOLISMO NA ORGANIZAÇÃO

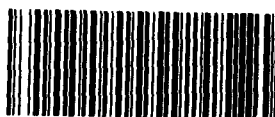
Uma Abordagem Crítica



Fundação Getúlio Vargas  
Escola de Administração  
de Empresas de São Paulo  
Biblioteca



834/91

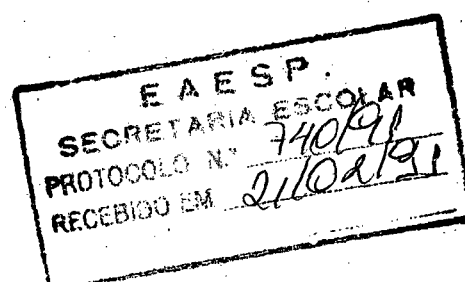


1199100834

Mestrando: Maurício Hidalgo Lopes de Oliveira

Orientador: Fernando C. Prestes Motta

Fevereiro/1991



**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**Banca Examinadora:**

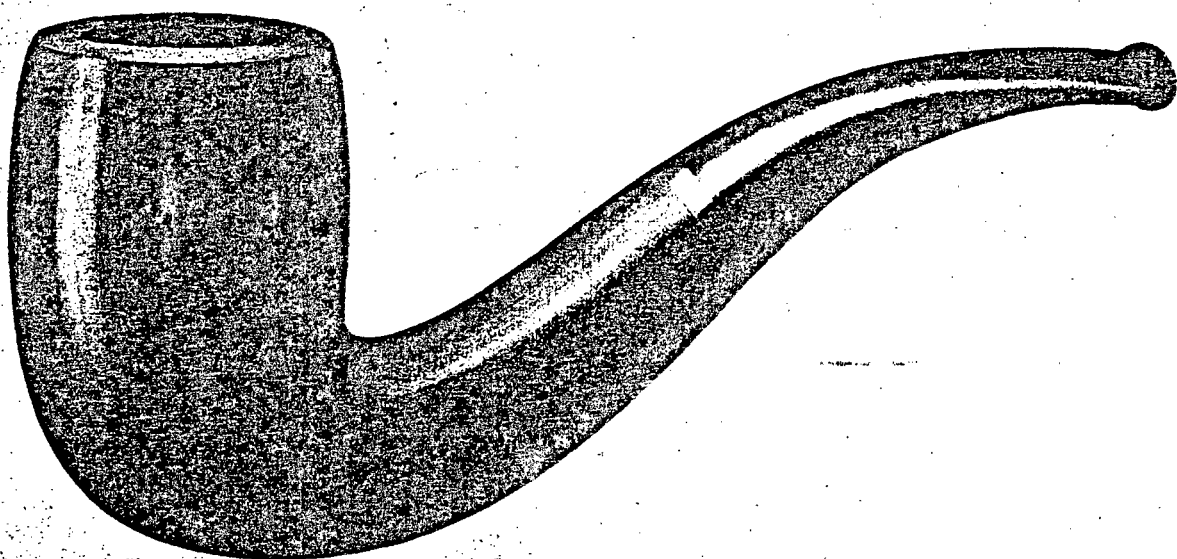
---

---

---

---

**PARA MARITA**



*Ceci n'est pas une pipe.*

Isto não é um cachimbo.

René Magritte

# SIMBOLISMO NA ORGANIZAÇÃO

## Uma Abordagem Crítica

### I N D I C E

INTRODUÇÃO .....	1
Porque investigar o simbolismo organizacional .....	1
Objetivo .....	2
Justificativa deste trabalho .....	2
Hipótese .....	3
I. PONTOS DE PARTIDA .....	7
Metateóricos .....	7
Metodológicos .....	14
II. GESTORES NO CAPITALISMO .....	17
III. ENTREVISTAS .....	24
IV. SIMBOLOS E IDEOLOGIA .....	31
V. SIMBOLOS E SERVIDAO VOLUNTARIA .....	41
VI. SIMBOLOS E DRAMATURGIA .....	48
VII. SIMBOLOS E CONTROLE PSIQUICO .....	57
VIII. SIMBOLOS E CULTURA ORGANIZACIONAL .....	61
IX. CONCLUSÃO .....	71
BIBLIOGRAFIA .....	74

## I N T R O D U Ç Ã O

### POR QUE INVESTIGAR O SIMBOLISMO ORGANIZACIONAL

A descoberta de significados autênticos é uma preocupação que está ligada à própria razão da vida. O fato de vivermos numa época regida pela lógica da "otimização", da "eficiência" e da "produtividade" organizacional merece um questionamento dos símbolos que sustentam estas bandeiras.

A organização se torna cada vez mais o espaço para florescimento de símbolos e ideologias que extrapolam as fronteiras do "mundo do trabalho", vindo a causar impactos nos valores mais profundos dos indivíduos.

A organização moderna tenta imprimir, através de novas estratégias, uma racionalidade substantiva aos indivíduos, fazendo uso de ideais humanistas, mas a ética do utilitarismo continua na essência da organização burocrática. A disseminação, agora por vias mais sutis, da racionalidade instrumental, por meio de símbolos de sucesso, poder e excelência, é especialmente problemática porque, em última instância, implica na instrumentalização da vida.

A racionalidade instrumental, com suas mudanças de embalagem, continua presente nos processos de

legitimação da dominação dentro da organização capitalista. Neste contexto, é sobretudo relevante compreender a lógica do imaginário social e do universo simbólico da tecnoburocracia.

Clarear, criticar e dar uma visão mais realista da organização enquanto espaço de construções simbólicas e ideológicas é condição básica para o florescimento de práticas sociais emancipatórias.

## OBJETIVO

O objetivo deste trabalho consiste em investigar o simbolismo do homem-organizacional em seu "habitat": a empresa tecnoburocratizada. Esta intenção equivale a tentar compreender e fazer a crítica do simbolismo enquanto expressão da ideologia produzida nas organizações.

## JUSTIFICATIVA DESTE TRABALHO

Acredito ser importante investigar o simbolismo organizacional, sob um quadro crítico de referências, por três razões básicas. Primeira, o homem está permanentemente revestindo de significados suas ações no

trabalho e, por conseguinte, está em busca de significados autênticos. Segunda, a organização capitalista desenvolve novos revestimentos ideológicos para integração dos indivíduos à esfera econômica da produção que necessitam ser esclarecidos. Terceira, os últimos dez anos foram marcados por uma avalanche de estudos em "cultura organizacional", entretanto, há ainda uma carência nos países desenvolvidos e muito maior no Brasil de trabalhos na área do simbolismo organizacional a partir de paradigmas críticos à teoria das organizações dominante.

#### HIPOTESE

A organização moderna já ultrapassa a fase de fornecer aos seus membros apenas recompensas econômicas. Transforma-se numa instituição capaz de propiciar também recompensas simbólicas, ao nível de subjetividade. Converte-se numa nova religião (1). Assiste-se, desta forma, a sedimentação da organização como um espaço de produção de ideologia.

Partimos desta constatação de Max Pagès para levantar a suposição de que a empresa é um espaço onde se exprime o não-dito mais profundo. O espaço do não-dito envolve tudo aquilo que permanece no ar, que dá uma espécie

---

(1) Vide Pagès, Max; Bonetti, M.; Gaulejac, V.; Descendre, D.. O Poder das Organizações: A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos. São Paulo, Atlas, 1987.



de "cheiro" à organização burocrática. É a dimensão do subliminar, da sutileza e do subentendido na produção de significados. O espaço do não-dito representa o lado oculto das organizações; oculto porque camufla relações de dominação e sujeição, dando-lhes uma aparência de naturalidade.

O simbolismo do sucesso, poder e excelência preenche esta dimensão oculta, compõe o inconsciente coletivo e tem profundas implicações no comportamento tecnoburocrático. Este simbolismo é, em última instância, uma manifestação da ideologia tecnoburocrática, o que significa dizer que tem por função conferir legitimidade a interesses específicos, garantir coesão social e integrar os indivíduos às exigências do aparelho produtivo.

O simbolismo é um caminho para compreensão do lado oculto das organizações. Os símbolos de sucesso, poder e excelência revelam a imagem que a tecnoburocracia pressupõe como natural da organização. A característica de naturalidade é importante para obscurecer as funções destes símbolos na empresa.

Compreender o espaço do não-dito é essencial para uma percepção mais acurada da organização. Quando valores e rituais dramatúrgicos adquirem a conotação de naturalidade, contradições sociais decorrentes da esfera das

relações de produção capitalistas são absorvidas e conflitos são antecipados. Aquilo que é "natural" fica resguardado de questionamentos e, portanto, da possibilidade da existência de outras práticas, com outros referenciais simbólicos.

Uma compreensão realista do simbolismo organizacional rejeita, portanto, a hipótese do simbolismo enquanto instrumento de simples comunicação ou de informação ou de designação de papéis, fruto de uma visão consensualmente compartilhada da organização (2).

O simbolismo está inevitavelmente interligado com processos de dominação e sujeição, nos quais a interiorização do poder e a situação de classe social ocupam referenciais nucleares.

A tecnoburocracia, enquanto uma das classes capitalistas, tende a negar ou, no mínimo, não explicitar sua lógica de busca permanente dos símbolos de sucesso e poder na modalidade de artefatos físicos ou como recursos para dramaturgia. Os estratos superiores desta classe preferem se posicionar enquanto disseminadores de símbolos, símbolos na modalidade de valores, expressando a garantia da "excelência" da organização.

---

(2) Vide Smircich, Linda. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". In: *Administrative Science Quarterly*, 28, 1983. Vide Schein, Edgard. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1986.

Justificar pelo todo e em nome do todo é um dos mecanismos de ocultamento de interesses específicos e obtenção de legitimidade. Alegar o fato de servir, antes de tudo, aos interesses da organização, colocando-os acima de quaisquer motivações (3) consubstancia uma bandeira que obscurece uma estratégia da tecnoburocracia bastante usada para ampliação de poder.

---

(3) Vide Morgan, Gareth. *Images of Organization*. London, Sage, 1986, p. 194-5.

## I. PONTOS DE PARTIDA

### METATEORICOS

Burrell e Morgan estabelecem quatro paradigmas para análise da teoria social e da teoria das organizações: funcionalista, fenomenológico, subjetivismo crítico ("radical humanist") e materialismo crítico ("radical structuralist"). Cada paradigma consiste em um "conjunto de premissas meta-teóricas básicas, que compõe o quadro de referências e o modo de problematizar" com relação à natureza da ciência e da sociedade (4).

Na dimensão da natureza da ciência social estes autores fazem distinção entre, por um lado, uma orientação subjetivista, com foco no plano do imaginário social, das representações e das idéias e, por outro, uma orientação objetivista, onde, a grosso modo, o plano concreto, material, econômico fixa, em última instância, o referencial. Na dimensão da natureza da sociedade, os autores distinguem uma "sociologia da regulação" e uma "sociologia da mudança". Aquela visão da sociedade orientada para a regulação presume, em termos gerais, a integração, o

---

(4) Vide Burrell, G. and Morgan, G.. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London, Heinemann Educational Books, 1979, p. 23.

A tradução dos nomes dos paradigmas é de inteira responsabilidade deste autor.

status quo, o ajustamento social, a satisfação de necessidades e, sobretudo, o consenso a partir dos valores dominantes. Em contraposição, a "sociologia da mudança" tem foco direcionado para os conflitos estruturais, as formas de dominação, as contradições entre os grupos e classes sociais, as modalidades de legitimação e as possibilidades de emancipação (5).

Burrell e Morgan entrelaçam as duas dimensões e chegam nos quatro paradigmas:

Dimensão Visão da Natureza da Ciência	Dimensão Visão da Sociedade	
	Sociologia da Regulação	Sociologia da Mudança
Objetivismo	Funcionalismo	Materialismo Crítico
Subjetivismo	Fenomenologia	Subjetivismo Crítico

O paradigma funcionalista é caracterizado por presumir o consenso, a integração e a harmonia entre os agentes sociais. Procura justificar o status quo, a

(5) Ibidem, op.cit.. Uma discussão detalhada da dimensão natureza da ciência e da dimensão natureza da sociedade se encontra nos capítulos 1 e 2, respectivamente.

ordem social vigente e a importância da manutenção do equilíbrio e da estabilidade. Com raízes na tradição sociológica positivista, apresenta tendências em aplicar modelos das ciências naturais às ciências humanas. Favorece a utilização das analogias mecanicistas e biológicas como forma de entender a ordem social. Este paradigma apresenta a perspectiva da sociologia da regulação, com um enfoque objetivista da realidade, e tem servido como o quadro de referências dominante para a teoria das organizações.

Como uma reduzida influência na teoria das organizações, o paradigma fenomenológico ("interpretive paradigm") entende e explica o mundo como ele é ao nível da experiência subjetiva. "Este paradigma procura explicações dentro das fronteiras da consciência individual e da subjetividade aonde o participante se encontra em oposição ao observador da ação" (6). Neste quadro de referências o comprometimento com a sociologia da regulação é mais implícito do que explícito na medida em que se explicam as criações subjetivas "como elas são" sob o pressuposto da coesão social.

O paradigma subjetivismo crítico é definido por desenvolver uma sociologia da mudança a partir do nível da subjetividade como referência. Promove a crítica ao status quo e a ordem social pela via das superestruturas

---

(6) Ibidem, p. 28.

ideológicas. Presume o conflito, a contradição, a heterogeneidade e a divergência de forças sociais sobretudo ao nível da consciência humana e das representações simbólicas. A chamada Escola de Frankfurt, o trabalho do jovem Marx, o existencialismo de Sartre e a psicanálise de Freud aplicada às organizações, entre outras vertentes, se incluem neste paradigma.

O paradigma materialismo crítico pressupõe a existência de contradições, de antagonismos, de conflitos, da heterogeneidade de forças sociais a partir de um referencial crítico objetivista, onde a base econômica das organizações ocupa o papel central. Sublinha-se portanto a dimensão das relações de produção, na divisão social do trabalho, como determinante para a existência de classes sociais com práticas e interesses distintos. Estes dois últimos paradigmas fornecem, a meu ver, importantes subsídios a uma nascente teoria crítica das organizações (7).

Cabem aqui duas ressalvas sobre a classificação de Burrell e Morgan. Em primeiro lugar, reconheço que qualquer tipologia corre o risco de ser criticada por ser estática e simplista para compreensão da

---

(7) Vide Alvesson, Mats.. *Organization Theory and Technocratic Consciousness*. New York, De Gruyter, 1987, cap. 1. Vide Prestes Motta, Fernando C.. *Teoria das Organizações - Evolução e Crítica*. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1986.

realidade e, principalmente, a realidade do fenômeno social, no qual a organização se insere. Em comum com outras tipologias há o fato de ser uma formulação arbitrária. Em segundo lugar, a separação entre, de um lado, o imaginário social englobando o sentido e os significados e, de outro, a realidade econômica concreta deve ser situada com cautela, pois estas dimensões estão inevitavelmente imbricadas.

Apesar destas restrições, acredito ser essencial no empreendimento científico a clarificação dos pressupostos. Entendo que o conceito de paradigma não deve ser tomado como grade de força nem como simples "enquadramento", com propósito de rotular o pesquisador. Os quatro paradigmas têm imenso valor pelo fato de remeter qualquer análise das organizações para o plano meta-teórico, que revela a inexistência de um conhecimento e de uma verdade naturais. Isto significa que "a teoria jamais é a realidade, mas nossa teoria da realidade" (8).

O conceito do paradigma utilizado por Burrell e Morgan é mais amplo daquele utilizado por Kuhn. A noção de paradigma para este último tem o foco em "bases científicas de reconhecimento universal que durante um determinado período propiciam o referencial de problemáticas e soluções

---

(8) Prestes Motta, Fernando C.. *Organização e Poder. Empresa, Estado e Escola*. São Paulo, Atlas, 1986, p. 19.



para uma comunidade de cientistas". Em Kuhn os paradigmas são orientadores do progresso daquilo que chama de ciência convencional ("normal science"), que por sua vez, contrapõe-se com os períodos de ciência revolucionária ("revolutionary science") (9).

Ao contrário da ciência convencional, onde os postulados não seriam questionados nem criticados, em certos períodos o pesquisador se defrontaria com tantas perplexidades e anomalias a ponto de se configurar uma situação de crise no paradigma em si. As revoluções científicas ocorreriam com o advento de um novo paradigma. Esta concepção é significativa porque salienta ao pesquisador científico das organizações a necessidade de enfrentar as crises de postulados nos paradigmas. Assim, o alerta de Popper continua atual, o que significa dizer que, sob o prisma do comprometimento científico, a capacidade de renúncia de teorias e hipóteses é por vezes mais relevante do que a busca da confirmação (10).

Para efeito de esclarecimento das premissas e dos pontos de partida meta-teóricos deste trabalho o chamado paradigma "materialismo crítico" pode ser tomado como o quadro de referências preponderante. Esta escolha não

---

(9) Kuhn, Thomas.. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, University of Chicago Press, 1970, p. VIII.

(10) Vide Popper, Karl. *The Logic of Scientific Discovery*. London, Hutchinson, 1958.

invalida o resgate de elementos do paradigma subjetivismo crítico. É importante salientar isto porque embora minha análise centre-se ao nível da subjetividade (símbolos e ideologia), assumo como referencial dominante, para uma compreensão mais realista da organização, a esfera da produção. Dito de outra forma, a organização é um espaço de construções simbólicas e ideológicas, mas, em última instância, é a base econômica, ou melhor, a base econômica com classes sociais com práticas e interesses contraditórios que dá origem às manifestações simbólicas. Assim, talvez uma região mais de fronteira entre estes paradigmas sirva como referência mais adequada.

## METODOLOGICOS

Para investigar o simbolismo como uma das manifestações da ideologia tecnoburocrática se revelou fundamental adotar um método de análise crítico, dialético e não-ortodoxo (11). Esta escolha visa permitir que se evite interpretar os símbolos como meros instrumentos de comunicação e de informação ou como instrumentos para integração, fruto de valores compartilhados e produzidos consensualmente. Os símbolos gerados na empresa estão de alguma forma relacionados com a base econômica, na esfera da produção e, portanto, com práticas sociais distintas. Ocorre que os símbolos estão arraigados no inconsciente coletivo de tal maneira que adquirem o manto de um fenômeno "natural".

Esta dissertação é essencialmente um trabalho de análise bibliográfica do universo dos símbolos e da ideologia produzida nas organizações, complementado por uma etapa empírica de entrevistas. Este trabalho de campo consistiu na realização de dezoito entrevistas com administradores pertencentes a elite gerencial, respondendo por apelidos como superintendente, diretor, gerente-senior, diretor-executivo, entre outros. Foram contemplados representantes de organizações bancárias (cinco), industriais (oito) e serviços (cinco).

---

(11)Vide Wilson, H.T.. "Anti-Method as a Countersstructure in Research Practice" In: Morgan, Gareth. **Beyond Method: Strategies of Social Research**. London, Sage, 1983, p.248-51.

Mats Alvesson destaca a importância da clarificação metateórica e da respectiva articulação com o método utilizado, em face do predomínio empiricista, para uma nascente teoria crítica das organizações. Não menos relevante é a consciência da dificuldade e dos limites da integração do conhecimento empírico com a proposta crítica filosófica. "Uma teoria crítica das organizações está baseada em um quadro de referências anti-positivista. Deste ponto de partida segue uma cautela com relação ao conhecimento empírico. O positivismo é uma tradição sociológica em harmonia e de reforço à consciência que reproduz a ordem social dominante" (12).

Este autor sueco vai mais além e desconfia que o empiricismo na pesquisa das organizações inclui sempre um inevitável momento de reprodução social. A dificuldade se dá porque os "estudos empíricos exigem que o objeto de pesquisa seja concreto e demarcado. E trata-se de uma iniciativa complexa, ao longo do mesmo esforço de pesquisa, ser concreto, empírico, assim como "crítico-filosófico". A partir deste desafio, "uma tarefa inicial para uma teoria crítica das organizações é criar, ao nível intelectual, uma compreensão crítica acerca da ascensão, das funções e dos traços ideológicos nas modalidades dominantes de pensamento

---

(12) Alvesson, Mats. *Organization Theory and Technocratic Consciousness*, op. cit, p. 27.

e de parte da teoria das organizações dominante neste contexto (13).

O caminho metodológico aqui escolhido, amparado na proposta de Alvesson, pressupõe uma atitude restritiva ao empiricismo ortodoxo, tão disseminado na psicologia social e comportamental aplicada às organizações. A minha intenção na proposta inicial desta dissertação se limitava ao enfoque teórico-bibliográfico. A opção pela inclusão de uma etapa de cunho empírico não teve a finalidade de validação estatística mas surgiu por duas razões básicas. A primeira resultou da ainda incipiente bibliografia no Brasil, a partir de um quadro de referências crítico, sobre simbolismo organizacional e, mais especificamente, sobre simbolismo do sucesso, do poder e da excelência. A segunda razão teve a finalidade de ilustração do trabalho com pequenos exemplos extraídos do universo simbólico, retratando o comportamento tecnoburocrático.

A busca de um conhecimento emancipatório, sob uma embrionária teoria crítica autonomista das organizações, deve procurar desnaturalizar as relações de dominação e sujeição, legitimadas pelos símbolos de sucesso, poder e excelência.

---

(13)Ibidem, p. 29.

## III. GESTORES NO CAPITALISMO

Este capítulo não pretende fazer uma análise exaustiva da classe dos gestores mas sim ajudar a clarear o referencial paradigmático que utilizo para compreender meu objeto de investigação: a organização enquanto espaço de produção de ideologia.

Tecnoburocracia, gestores, burocracia, tecnoestrutura são alguns exemplos da ampla terminologia que tem sido utilizada para se referir aos administradores enquanto classe social. A mera denominação porém não altera sua prática social. A ampla maioria dos autores na teoria marxista considera o capitalismo constituído por duas classes básicas: a burguesia e os trabalhadores. Desta forma permanece um vazio entre o produtor da mais-valia e a burguesia tida como apropriadora dos meios de produção (14). Este espaço é o campo da gestão do processo produtivo (15).

A história do capitalismo é a história da

---

(14)Vide Bernardo, João. "Gestores, Estado e Capitalismo de Estado". Em: Ensaio. São Paulo, Ed. Ensaio, 14, 1985; e Bruno, Lúcia: "Gestores: A Prática de uma Classe no Vácuo de uma Teoria". Em: Bruno, Lúcia & Saccardo, Neusa (coord.). Organização, Trabalho e Tecnologia. São Paulo, Atlas, 1986, p. 115.

(15)Para uma análise detalhada da tecnoburocracia enquanto uma das classes capitalistas, ver Toledo Piza, Sérgio L. Administradores como Classe Social. Dissertação de Mestrado, EAESP/FGV, São Paulo, 1991.

relação capital e trabalho, portanto, da mais-valia, isto é o tempo de trabalho, incorporado na força de trabalho menor que o tempo de trabalho que a força de trabalho é capaz de incorporar.

Situar a classe dos gestores é fundamental para qualquer análise das organizações no capitalismo; capitalismo que se constitui, na verdade, de duas práticas sociais antagônicas, envolvendo de um lado as classes capitalistas, isto é, a burguesia e os gestores e, de outro, os trabalhadores. Assim, o capital não se trata de uma relação social de exploração apenas entre burgueses e trabalhadores e sim entre burgueses e gestores, de um lado, e trabalhadores, de outro (16).

As lutas dos trabalhadores fazem parte da história da produção capitalista e tem levado a respostas dos capitalistas particulares (burgueses) e dos capitalistas coletivos (gestores). Estas respostas, que vem no sentido de aumentar a produtividade, implicam na introdução contínua de inovações no processo de produção. Quando estas inovações se espalham, tornando-se a regra geral, ocorre uma absolutização da mais-valia relativa, definindo o início de um novo ciclo (17).

---

(16)Vide Bernardo, João. "Gestores, Estado e Capitalismo de Estado. Em: Ensaio, op. cit., p. 85-6. .

(17)Ibidem, p. 87.

Assim, "ao agir sobre o primeiro termo da relação da mais-valia, em resposta à luta operária, o capitalista desencadeia um mecanismo global de aumento da produtividade que se estende por toda a economia" (18). Este efeito faz com que o processo da mais valia relativa só possa funcionar através da inter-relação das unidades econômicas. Não há antagonismo entre concorrência e integração inter-capitalistas.

O capitalismo não se resume a um simples somatório de empresas. Neste modo de produção as empresas se relacionam, mantêm estreita integração tecnológica e se opõe ao isolamento. E a base deste interrelacionamento é aquilo que João Bernardo chamou de Condições Gerais de Produção (CGP). A "produção" João Bernardo dá um sentido social e não técnico. "A produção é uma relação social complexa e contraditória e a tecnologia é a sua materialização" (19). A idéia das C.G.P. é importante para compreensão da particularidade do desenvolvimento capitalista e para o estabelecimento de sua estrutura social, ou seja, a existência de três classes desde sua origem.

---

(18) Bernardo, João. "A Autonomia nas Lutas Operárias". Em: Bruno, Lúcia & Saccardo, Cleusa (coord.). Organização, Trabalho e Tecnologia, op. cit., p. 104-5.

(19) Bernardo, João. "Gestores, Estado e Capitalismo de Estado", op. cit., p. 88.



João Bernardo estabelece os seguintes tipos de C.G.P.:

"1) Condições gerais de existência e de reprodução física do proletariado. Antes de mais nada incluem-se aqui as infraestruturas sanitárias, os hospitais e as outras atividades que com estas convergem. A amplitude que se definir para este tipo de C.G.P. varia consoante se considerar a formação do operariado como um processo exterior ou interior ao sistema de produção capitalista. Neste último caso terão de mediar-se aqui as condições de existência da família proletária e de outras instituições, como infantárias.

2) Condições gerais de realização social da exploração. A mais ampla de todas estas condições é o urbanismo. Aqui se incluem também as instituições escolares que asseguram a preparação e a reciclagem da força de trabalho. E sempre que este conjunto de instituições se mostra falível é complementado pelas forças repressivas especializadas e por outras formas menos sistemáticas de policiamento.

3) Condições gerais de existência física das empresas. É nesta rubrica que se insere a maior parte do que geralmente se considera ser as infra-estruturas, nomeadamente as redes de produção e de distribuição da energia e as redes de transporte.

4) Condições gerais de prosseguimento do processo de trabalho. No capitalismo contemporâneo a vinculação, centralização e armazenamento de informações assumem neste rubrica o lugar de maior relevo, por isso a informática é a principal das C.G.P. deste tipo. E dentro do conjunto de informações conseguido por cada unidade econômica assumem importância decisiva as que se relacionam com os processos tecnológicos de ponta, por isso as universidades, laboratórios e outros centros de pesquisa ocupam hoje neste tipo de C.G.P. um lugar importante.

5) Condições gerais de existência física de um mercado para os produtos. Para todos aqueles produtos cujo consumo não é direto, e sim mediatizado por instalações, torna-se necessário construí-las e mantê-las.

6) Condições gerais de existência social de um mercado para os produtos. A mais importante destas condições é constituída pelos organismos de redistribuição dos rendimentos que funcionam de modo a aumentar a capacidade aquisitiva de camadas sociais com maior propensão marginal ao consumo, ou ao consumo de certos tipos de bens. Complementarmente temos de considerar a publicidade, incluindo o condicionamento da instrução no sentido de promover o consumo, ou o consumo de certo tipo de bem" (20).

---

(20)Ibidem, 88-9.

Estas subdivisões são feitas sob o prisma de funções econômicas e não de unidades físicas, o que significa que um estabelecimento pode pertencer a várias delas. Como base de inter-relacionamento nas unidades econômicas, as C.G.P. garantem desenvolvimento global da produtividade e os ciclos de mais-valia relativa (21).

A definição dos gestores para João Bernardo se dá em função de uma unidade econômica em relação com o processo econômico global. A burguesia representa a unidade econômica em isolamento. Dos diferentes campos de existência das classes capitalistas resultam formas de propriedade distintas. A forma de propriedade da burguesia é a propriedade privada; a dos gestores é a coletiva (22).

Na fase inicial do capitalismo o campo de existência dos gestores residia no âmbito das C.G.P. mas gradativamente, através do processo crescente de integração econômica e tecnológica, os gestores passam a ocupar também as empresas. O aumento da complexidade da tecnologia, a concentração do capital, o advento das sociedades por ações, a cisão entre propriedade e controle da gestão e a diversificação das tarefas de gestão conduziram os gestores à ocupação de novos espaços.

---

(21)Vide Ibidem, p. 89.

(22)Vide Ibidem, p. 90.

A unificação dos gestores enquanto classe ocorreu não apenas através da integração econômica e tecnológica entre as empresas e as C.G.P., mas também através do papel do Estado. O Estado, tal como é usualmente conhecido, e a que João Bernardo denomina Estado Restrito fazia o papel coordenador das diversas unidades econômicas bem como abarcava os três poderes classicamente considerados. Entretanto, tudo indica que é mais esclarecedor tomar o Estado na sua forma ampla pois identifica-se com a totalidade das classes dominantes, constituindo portanto o aparelho de poder da burguesia e, sobretudo, dos gestores. No Estado Amplo já não é possível mais separar as instâncias do econômico e do político no desenvolvimento capitalista (23); muito menos as manifestações ideológicas das classes sociais.

---

(23)Ibidem, p. 92-3.

### I I I . E N T R E V I S T A S

O seguinte roteiro foi utilizado para facilitar a condução das entrevistas.

-----

- 1 - Faça uma breve explanação da empresa.
  - 2 - Quais os principais símbolos de poder e sucesso nesta empresa para os quadros gerenciais?
  - 3 - Como estes símbolos aparecem em pequenas ações e comportamentos no cotidiano da empresa?
  - 4 - Quais as principais recompensas simbólicas que acompanham a ascensão na carreira?
  - 5 - Quais são e como aparecem as principais ações que você julga dramáticas nesta empresa? Em outras palavras, em que situações você percebe os quadros gerenciais no papel de atores?
  - 6 - Quais são os principais valores da ideologia desta empresa? Dito de outra forma, quais os grandes princípios que regem a "missão" desta empresa?
  - 7 - O que a empresa considera um administrador eficaz?
-

O produto final das entrevistas permeia toda esta dissertação e reflete a minha leitura da realidade que não tem como característica a neutralidade. Aqui, neste capítulo, a intenção é apenas ressaltar, de modo compacto, quatro pontos que mais afloraram dentro de nosso objeto de análise, isto é, a organização enquanto espaço de construções simbólicas e ideológicas.

### **SÍMBOLOS COMO DECORRENCIA DO TALENTO**

Os diferenciais simbólicos na modalidade de artefatos físicos são vistos como recompensas naturais, como prêmios ao talento, na trajetória de ascensão tecnoburocrática. Os símbolos, projetados como decorrência do "talento gerencial", tomam forma, por exemplo, de elevador privativo, ar condicionado na sala, mesa próxima à janela, vaga no estacionamento coberto, ala reservada no restaurante, etc. É ilustrativo o caso daquela promoção acompanhada da transferência de sala em um andar para cima, e agora com janela de vidro ("... dá uma visão mais ampla dos que estão lá embaixo"). Este exemplo tem significado que vai além da dimensão de prestígio. É o reforço da ética elitista do meritocratism, onde os símbolos de sucesso são percebidos como a premiação materializada aos "mais capazes".

A minha suposição inicial, quando resolvi investigar "símbolos na organização", era de que os quadros tecnoburocráticos apresentavam uma intenção explícita para conquista dos símbolos visíveis de sucesso e prestígio. Concluída a etapa de entrevistas e após reflexões, esta suposição foi revista e hoje acredito que a perseguição dos símbolos, na modalidade de artefatos físicos, ocorre justamente através da negação ou pelo menos através da não explicitação de tal interesse.

A elite tecnoburocrática prefere obter a consagração através da auto-atribuição do papel de disseminadora dos símbolos, enquanto valores, da qualidade organizacional. Como expressão ideológica desta prática social ganham eco as bandeiras da "produtividade", da "eficácia", da "satisfação de necessidades", da "motivação de subordinados", da "austeridade", da "racionalização de custos", da "otimização", entre outras.

Falar pelo todo, justificar as ações em nome da empresa, argumentar pelos fins da organização, supostamente naturalizados, são práticas ideológicas utilizadas na legitimação de privilégios das elites dirigentes.

## A NECESSIDADE DO LÍDER

É traço marcante no perfil tecnoburocrático projetar-se como figura "merecedora" para ocupar postos dominantes não pela simples posição na estrutura formal, isto é, no organograma e na hierarquia da empresa, mas por apresentar um conjunto de competências, habilidades e capacidades socialmente aceitas. Particularmente interessante é a descrição das novas máscaras e roupagens do tecnoburocrata enquanto "líder".

O líder é situado como um estágio, em contínuo avanço, que todos devem aspirar. Tornar-se líder significa não mais "impor vontades", "obrigar", "coagir", "forçar" mas "catalizar interesses e direcioná-los para os objetivos da empresa"; significa "conduzir e motivar subordinados"; significa tornar-se "agente de mudanças", "elemento de inovação", "gerador de participação", enfim, significa ser um fiel intérprete da estratégia delineada por "líderes de maior amplitude".

Torna-se axioma para os quadros gerenciais bem como para a teoria das organizações convencional posicionar o gestor legítimo como o "líder" e o "chefe" como o gestor arcaico. O "líder" passa a ser o ator moderno, aquele que "merece" os símbolos hegemônicos pela



"demonstração da competência" e não pela simples autoridade formal-hierárquica.

## A IMAGEM DO VENCEDOR

O universo tecnoburocrático ampara-se por um lado no pressuposto da consagração individual, na premissa de que todos podem ser vencedores ou então são vencedores em potencial ("na nossa empresa só há lugar para vencedores"). O homem-organizacional apresenta-se como um dirigente de outros tecnoburocratas, "igualmente talentosos e vencedores", nos quais a organização investe e acena com possibilidade contínua de consagração.

Por outro lado, o mundo tecnoburocrático exalta o "fazer em equipe", a "integração dos colaboradores", o "team building". Esta sinalização da integração, ao contrário do que se poderia supor, não minimiza a ética competitiva. Esta ética competitiva-individualista se reproduz nos sistemas de carreira e promoções. E sob as bandeiras do "trabalho em equipe", o espírito tecnoburocrático competitivo se dissimula.

A lógica tecnoburocrática da "necessidade de vencer" deixa o homem-organizacional num estado de ansiosa submissão aos objetivos da empresa. A lógica do "vencer à

alguma coisa" se autoalimenta através da frequente alusão a "exemplos vivos" na empresa. A ideologia da "necessidade de vencer" significa tanto a canalização da ambição para os fins úteis à organização quanto a resposta da organização para as contradições vividas por este homem-organizacional. Parece-me evidente que a hegemonia do racionalismo utilitarista vive por criar recompensas vazias para o ambicioso narcisista organizacional.

#### QUALIDADE E DARWINISMO SOCIAL

A tônica da qualidade ganha status de axioma no universo organizacional. A bandeira da qualidade torna-se legitimadora dos propósitos da elite gerencial. Não se trata aqui apenas da celebração da qualidade de produtos, serviços e processos mas, principalmente, da consagração do "elemento humano", onde se atribui um valor qualitativo, sujeito a classificações e sujeito a ser desenvolvido através de programas de treinamento.

"O homem de talento é a chave para a qualidade total"; "... só a empresa com recursos humanos qualificados sobreviverá à concorrência acirrada", "... o sucesso da empresa depende da qualidade e do potencial de seus recursos humanos". Citações como esta revelam o teor ideológico com que se reveste a bandeira da qualidade no

universo tecnoburocrático. A apologia da qualidade se transforma na máscara mais refinada para justificar o darwinismo social nas organizações.

A lei de Darwin, que consagra o mais forte ou o mais apto no mundo animal, quando transplantada para o universo das organizações transforma-se em analogia para justificar as elites dominantes. O que chamo de darwinismo social é o processo visando legitimar as elites dirigentes através de pretensos critérios de competência e qualificação do "elemento humano". Nesta manifestação ideológica, o aspecto implícito e incongruente é a suposta naturalização da condição de dominados aos trabalhadores. Assim, o darwinismo social, entendido como ideologia, é uma frágil resposta para a desigualdade de gênese econômica, num tipo de organização em que a escolha de poucos (daqueles que "merecem") implica sempre na exclusão de muitos.

#### I V . S I M B O L O S      E      I D E O L O G I A

A empresa é um local privilegiado para formação, reprodução e disseminação de ideologias e não deve ser tomada como um dado natural, como presume o pensamento funcionalista. A organização burocrática é produto histórico, situado no tempo e palco de determinadas relações de produção, nas quais há contradições de interesses entre as classes sociais. Qualquer modalidade de divisão social do trabalho que pressuponha dominantes e dominados e, mais do que isto, a complementariedade destas posições é, na essência, igualmente contraditória e dá origem à produção da ideologia.

Pierre Ansart concebe ideologia como decorrência de forças sociais em conflito. "A ideologia surgirá como um instrumento permanente dos poderes e como o ponto simbólico onde os poderes são incessantemente legitimados ou contestados, reforçados ou enfraquecidos" (24). A ideologia vem conectada portanto com os mecanismos de legitimação de uma ordem social desigual, visando fornecer o revestimento de naturalidade às relações de uma dada época.

A preocupação em esclarecer os pressupostos nas relações sociais, a que Gareth Morgan chamou de

---

(24)Ansart, Pierre. *Ideologias, Conflitos e Poder*. Rio de Janeiro, Zahar Editoras, 1978, p. 11.

"taken for granted assumptions", é contemplada por Ansart quando retrata os imaginários sociais, isto é, o "conjunto das evidências implícitas, das normas e dos valores que asseguram a renovação das relações sociais" (25). O imaginário social, calcado nos valores dominantes, têm o papel de imprimir a tônica da naturalidade na distribuição desigual dos poderes e dos privilégios.

A aceitação de objetivos comuns entre agentes sociais com interesses antagônicos é algo contraditório e supõe uma estrutura de designação de papéis, de valores e de um código coletivo interiorizado. "Tanto as sociedades modernas como as sociedades sem escrita produzem esses imaginários sociais, esses sistemas de representações, através dos quais elas se autodesignam, fixam simbolicamente suas normas e seus valores" (26).

Ansart estabelece o mito, a religião e a ideologia política como três categorias de imaginários sociais. É especialmente interessante sua visão da função do mito, categoria tão em voga para os estudiosos de cultura organizacional. Diz que "o mito não é exatamente uma crença e menos ainda um ato de fé; é a experiência vivida, o modo de relação dos homens consigo mesmos, com o mundo e com o outro" (27).

---

(25)Ibidem, p. 18.

(26)Ibidem, p. 23.

(27)Ibidem, p. 23.

Não é nosso propósito investigar o papel específico do mito nas organizações. Entretanto, por estar incluso na dimensão do simbolismo (28) e, por extensão, na ideologia é fundamental situá-lo; e situá-lo não pela sua pretensa funcionalidade ou como algo natural que reforça a harmonia social, mas pela capacidade de absorver conflitos decorrentes de práticas sociais contraditórias.

Através do mito veicula-se o sentido de uma organização que hierarquiza, estratifica e procura tornar complementar as diferentes partes de corpo social. As complementariedades, por serem injustas e artificialmente criadas, não estão rigorosamente garantidas. Daí que no mito "o evocado não é apenas o sentido global da experiência comum, mas também o esquema de legitimação que designa os poderes e as subordinações, os direitos à proeminência e os deveres da obediência" (29).

A noção de ideologia é vasta nas ciências humanas (30). Há, entretanto, duas concepções que merecem

---

(28)Pondy, Louis. "The Role of Metaphors and Myths in Organization and in the Facilitation of Change". In: Pondy, L.; Morgan, G.; Frost, P.; Dandridge, T. *Organizational Symbolism*. London, Jai Press Inc., 1983, p. 163.

(29)Ansart, Pierre. *Ideologias, Conflitos e Poder*, op. cit., p. 27.

(30)Vide Belo, Fernando. "Notas para o Conceito de Ideologia, Teoria e Prática". Em: *Cadernos de Filosofia*, Lisboa, A Regra do Jogo de Edições, 1977. Vide Chauí, Marilena. *O Que é Ideologia*. São Paulo, Editora Brasiliense, 1980.

destaque especial e, a meu ver, se complementam. A primeira delas vem de João Bernardo, onde ideologia é sempre a expressão de uma prática social, o que significa dizer que é a forma como uma determinada classe social se enxerga, se explica, se justifica e se vê diante do mundo. Esta concepção não atribui nenhum sentido de falsidade ou erro em oposição a uma idéia de verdade. Como o próprio autor afirma, " ... o problema da verdade não se põe porque cada ideologia, como expressão imediata de uma prática, é a verdade de si própria. Não há erro em falsidade. Cada prática pensa sempre a sua verdade" (31).

O problema então para o pesquisador que procura compreender e fazer a crítica da questão da ideologia na empresa não se prende em denunciar algo como falso, e portanto, de valor subestimado, mas sim referir cada ideologia a sua respectiva prática. A crítica da ideologia por esta via é de suma relevância porque uma classe que disputa a hegemonia tenta fazer valer o modelo de concepção de sua própria prática para todas as práticas.

A segunda concepção vem de Max Pagès, que esclarece: "Quando se evoca a ideologia que uma instituição produz, geralmente se refere a um sistema de representação do qual se servem os detentores do poder para mascarar e

---

(31) Bernardo, João. *Marx Crítico de Marx*. Porto, Afrontamento, vol. I, p. 201.

ocultar a realidade. Ainda que a ideologia se ocupe de tais funções, trata-se de uma concepção simplista que não explica absolutamente o domínio profundo que uma organização pode exercer sobre seus membros. Para compreender o fenômeno é necessário primeiro renunciar à visão ingênua de ideologia que faz disso um sistema perfeitamente coerente e monolítico que corresponde apenas aos interesses das classes dominantes. A ideologia predominante num grupo social ou em uma instituição constitui de fato uma "bricolage" de elementos disparatados resultante de influências variadas, heranças de períodos diferentes. Uma classe, ainda que dominante, só pode impor uma ideologia conforme seus interesses particulares na medida em que consegue integrar as ideologias próprias daqueles que ela quer submeter. Deve fornecer uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais dos membros da instituição e fornecer-lhes uma concepção do mundo conforme suas aspirações" (32).

A relação entre produção de símbolos e produção de ideologia é estreita nas organizações. A organização hipermoderna, seguindo a nomenclatura de Pagès, onde os processos de mediação de contradições são levados ao extremo, ultrapassa a fase de fornecer aos seus membros

---

(32) Pagès, Max et alli. O Poder das Organizações: A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos, op.cit. p. 74.



apenas recompensas econômicas. Transforma-se numa entidade capaz de propiciar também recompensas "espirituais". Converte-se em algo onde se exercita um credo, onde se desenvolve uma nova religião (33). Assiste-se, desta forma, a sedimentação da organização como um espaço de criação de significados com influências profundas na personalidade do indivíduo.

O universo dos símbolos se inscreve no campo da ideologia e os membros da organização, entendida como um ente complexo, interpretam metáforas, reproduzem mitos, utilizam certas linguagens, conferem significados aos eventos e aos objetos, buscam significados para sua existência, enfim, estão de modo contínuo agindo simbolicamente. Um símbolo, conforme definição conjunta de Morgan, Frost e Pondy, "é um sinal que expressa algo muito mais abrangente do que seu conteúdo intrínseco e vem associado a idéias conscientes e inconscientes de modo a representar um significado ampliado" (34).

Os símbolos, além de influenciarem todos os aspectos da existência humana, são criações subjetivas e investidas com formas particulares de significados. Qualquer

---

(33)Ibidem, p. 74-96.

(34)Pondy, L.; Morgan, G.; Frost P.; Dandridge, T..  
Organizational Symbolism, op.cit. p. 4-5.

objeto, ação, evento ou comportamento serve de referência para uma investigação do plano simbólico. A natureza do simbolismo envolve, no mínimo, três dimensões: primeira, os símbolos variam consideravelmente em seus níveis de complexidade; segunda, os símbolos podem ser criados consciente e inconscientemente; terceira, os símbolos variam na extensão na qual são compartilhados (35).

É próprio da tecnoburocracia no interior da grande empresa negar a busca contínua dos símbolos de poder e sucesso, sob a forma de objetos físicos e visíveis. Os objetos que externalizam um suposto ideal de sucesso são apresentados como decorrência natural, como recompensa para aqueles que são consagrados no sistema meritocrático reinante. Como ator político, o administrador procura impor seus interesses menos pela via do explícito e mais pela estratégia em mantê-los ocultos.

A prática da exaltação de crenças e valores é um caminho que supostamente confere maiores chances de obtenção de legitimidade do que a prática de declaração explícita de conquista de objetos físicos e visíveis. Este processo tem maior impacto quando a exaltação se dá sobre crenças e valores manifestando "excelência". O ideal da

---

(35) Ibidem, p. 5-7.

excelência passa a ser a própria imagem que a tecnoburocracia projeta de si. A excelência como ideal do indivíduo e da organização é o novo cerne da criação de mecanismos mais sofisticados de legitimação.

A evocação do simbolismo da excelência e as associações com sucesso sugerem um espetáculo se realizando. O espetáculo, na organização, como exaltação de imagens de tecnoburocratas e burgueses nada mais é do que as ideologias dominantes se concretizando. Faz parte do espetáculo não apenas o aparato simbólico material e concreto mas também e, sobretudo, a disseminação de crenças e valores, que glorificam o sistema meritocrático dominante. É intrínseco ao espetáculo o estímulo à busca do impossível, ao contínuo vencer ao vazio (36).

Estamos assistindo a uma mudança nos padrões de autoridade. A organização moderna se diz movida menos pelo "sistema de hierarquia e imposição" e mais pelo "sistema de adesão e engajamento". Assim, além da estratificação no plano formal-hierárquico, que hoje vem a ser minimizada, a grande empresa passa a reforçar uma estratificação no plano moral, onde uns criam significados e outros são avaliados pela rapidez com que os assimilam e os

---

(36)Vide Debord, Guy. *A Sociedade do Espetáculo*. Lisboa, Afrodite, 1972.

reproduzem. A estratificação moral contribui para explicar o lado oculto da empresa.

A estratificação sempre fez parte de qualquer organização burocrática. O fato novo é o advento de tecnologias sofisticadas para categorizar, codificar e pontuar o indivíduo e de alguma forma situá-lo na organização formal. Entretanto, esta lógica, por mais que se desenvolva, não assegura o engajamento dos trabalhadores aos interesses da empresa. O caráter instrumental e a lógica utilitária presente deixam resquícios ainda perceptíveis. O universo tecnoburocrático hipermoderno é aquele que tenta transformar todo ato movido pela racionalidade instrumental em ação dotada de uma pretensa racionalidade substantiva.

Assim, paralela a estratificação formal, agora por conveniência subestimada pela teoria das organizações funcionalista, a grande empresa desenvolve uma estratificação moral, tentando fazer do trabalhador o agente ativo na transformação de uma lógica instrumental, inerente à essência do capitalismo, em lógica substantiva. A mudança das preocupações das elites dominantes da esfera da organização formal, com normas, estruturas, hierarquia para a esfera do subjetivismo, com crenças, valores e ideologias tem a função de dar uma resposta "moderna" às contradições sócio-econômicas vigentes.

A tentativa de imprimir uma razão substantiva àquelas relações sociais assentadas na lógica instrumental e utilitária se ampara no pressuposto da conciliação de objetivos econômicos antagônicos. Não é por outra razão que ganham ressonância as bandeiras de participação, adesão aos objetivos da empresa, engajamento na missão da organização, enfim, práticas que sugerem um ambiente harmônico e de identidade de interesses.

## V . S I M B O L O S       E       S E R V I D A O V O L U N T A R I A

A noção de "servidão voluntária" não é recente nem emergiu da vasta área intitulada administração. Remonta ao Século XVI, com a obra "Discurso da Servidão Voluntária" de Etienne de La Boétie. A questão central para este autor é sobre as razões que levam uma maioria a não só obedecer e servir a um tirano, mas querer obedecê-lo e servi-lo (37). Simplificando bastante, a servidão voluntária representa o paradoxo de como determinados segmentos sociais não só aceitam a dominação mas passam a ser agentes ativos em submeter-se a ela.

Em época bem mais recente, esta questão mereceu destaque em "O Poder das Organizações", onde Max Pagès, na conclusão da pesquisa acerca de uma conhecida multinacional, indaga-se sobre os mecanismos que viabilizam um sistema de dominação global, envolvendo mediações nas instâncias econômica, política, ideológica e psicológica. Os autores fazem alusão, e vale a pena aqui salientar, a Reich sobre a ascensão do nazismo na Alemanha. Assim, "o que é necessário explicar não é que o faminto roube ou que o explorado entre em greve, mas por que razão a maioria dos

---

(37)Vide La Boétie, Etienne. *Discurso da Servidão Voluntária* São Paulo, Ed. Brasiliense, 1982, p. 11 a 38.

famintos não rouba e a maioria dos explorados não entra em greve" (38).

A empresa capitalista procura como estratégia transformar qualquer tipo de revolta coletiva dos trabalhadores em conflitos individuais, a nível psicológico. O deslocamento das contradições globais, situadas nos níveis econômico, político, ideológico e psicológico ao nível puramente psicológico individual projeta a organização com um conjunto dinâmico de respostas a contradições. Como sistema de mediações, a organização se apresenta como um dado, como um fato e como a ordem natural das coisas, obscurecendo sua realidade de produto de relações contraditórias entre grupos sociais.

O fenômeno da servidão voluntária, mais presente do que nunca nas organizações, é um grande paradoxo na medida em que o indivíduo, mesmo não sendo o beneficiário da estrutura econômico-social, torna-se um ardoroso defensor daquilo que o submete. A organização hipermoderna, como chamou Pagès, é o espaço fértil para o exercício desta dominação. Dominação agora não mais exercida pela repressão direta, mas por artifícios sutis, onde o próprio indivíduo contribui para sua "servidão voluntária".

---

(38) Pagès, Max. O Poder das Organizações: A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos, op.cit., p. 223.

Quando o voluntarismo para com os fins da organização se torna uma prática reiterada, os mecanismos de controle já se tornaram mais sutis e indiretos. Passada a fase da coersão física e explícita, entra a fase da interiorização e da normalização. Nesta etapa, as contradições da empresa, decorrentes de uma origem essencialmente econômica, tornam-se cada vez mais ocultas e, ao mesmo tempo, cada vez mais presentes.

Os símbolos na empresa, sejam na modalidade de artefatos físicos sejam na modalidade de valores e crenças, servem como instrumentos de legitimação da dominação. Sobre os trabalhadores a empresa impõe o fracionamento, a categorização e a individualização. O espaço do simbólico favorece estes processos. É o caso típico daquele supervisor, "ex-trabalhador", que ao receber uma recompensa, muitas vezes mais simbólica que econômica, passa a ser cooptado. Assim, o uniforme com coloração diferente, a mudança de horário para o almoço, a dispensa "do ponto", a outra ala do refeitório são exemplos que ilustram o processo de cooptação.

Para os escalões tecnoburocráticos os símbolos são projetados como respostas a projetos meritocráticos que mobilizam aspirações profundas. São percebidos como respostas naturais ao sistema de carreira. Desta forma, o cartão de visitas com papel diferenciado, a



linha telefônica direta para fora, a vaga coberta no estacionamento, a secretária privativa, entre alguns pequenos exemplos, porém não menos importantes, tem significados profundos para a personalidade tecnoburocrática.

O trabalho de Lilliana Segnini, inspirado na maior instituição financeira brasileira, é bastante esclarecedor a respeito das relações de poder, dominação e legitimação no interior de uma grande empresa (39). As contradições sócio-econômicas vividas pelo trabalhador bancário são obscurecidas por um conjunto de estratégias mediadoras por parte desta instituição.

A disseminação e reprodução de uma cultura homogênea, valorizando a integração do trabalhador para com os propósitos da empresa, passa por várias etapas onde "diferentes instrumentos vão compor um sistema de poder que se pretende totalizante. Educação para o trabalho, seleção e treinamento de pessoal, normas e regulamentos internos, vigilância hierárquica vão compor o processo de construção do "Homem Bradesco" (40).

---

(39) Segnini, Lilliana R. P.. "Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho". Em: Fleury, MT e Fischer, RM, Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Ed. Atlas, 1990, p. 96.

(40) Ibidem, p. 101.

Segnini enfatiza o mecanismo da tecnologia disciplinar permeando todas as etapas da preparação do trabalhador para adaptar-se ao ideário da organização. Recrutamento, seleção, treinamento e promoção são fases em que se reforçam os vínculos de obediência à instituição. No caso específico desta organização, o sistema de "carreira fechada" assume especial importância para sedimentar os vínculos de obediência, onde a "presidência do banco é insistentemente apontada como o limite a que qualquer contínuo pode aspirar na carreira" (41).

Embora a autora não utilize esta denominação, o fenômeno da servidão voluntária é analisado com sensibilidade crítica. Referindo-se ao papel do treinamento diz que "não se trata apenas de formar profissionais capazes para seus cargos, mas, mais que isto, de despertar-lhes todo seu potencial de submissão à ideologia da empresa, por entendê-la como degrau para ingresso e promoção na carreira"(41).

A disciplina é um mecanismo de poder menos explícito porém não menos eficaz uma vez que categoriza, normaliza e coloca os indivíduos sujeitos a classificações e hierarquizações. Desta forma, a cultura da meritocracia reina através da vigilância hierárquica.

---

(41)Ibidem, p. 101.

A conquista ideológica do trabalhador para com os princípios da organização consiste em mecanismos de poder que buscam aumentar o grau de voluntarismo à servidão. Estímulo permanente à adesão aos objetivos da empresa, formação do consenso e integração de valores são iniciativas que visam legitimar e naturalizar a dominação.

Na organização burocrática, o chefe, ao relacionar-se com o subordinado, encarna a empresa e deve se constituir em fiel intérprete de sua filosofia e de seus princípios e diretrizes. Decorre daí as possibilidades de reforço dos vínculos de submissão mútua aos objetivos da empresa. Cabe aqui outra ponderação de Segnini. "A partir do momento em que o grau de adesão à "filosofia do banco" está sendo observado, a relação entre ambos (chefe-subordinado) se torna possível de ser caracterizada com maior ênfase de arbitrariedade e despotismo. Torna-se, pela insegurança que desperta nos funcionários desejosos de galgar novos patamares hierárquicos, geradora de atitudes submissas, bajuladoras e comumente delatora das falhas de colegas (entendidos como concorrentes)" (42).

O fenômeno da servidão voluntária não é regido, e vale ressaltar, pela imposição física nem pela coerção direta, mas sim pelo ambiente da solicitude, da

---

(42)Ibidem, p. 106.

busca de adesão e da tentativa de formação de consenso. A organização hipermoderna ocupa este espaço na medida em que consiste no ápice das contradições do capitalismo. O fenômeno da servidão voluntária só se sustenta porque consegue mobilizar aspirações profundas, traduzidas em projetos individuais de carreira. Deste processo, faz parte a busca de símbolos vazios de sucesso, como suposta recompensa para um modelo de personalidade calcado no meritocracismo. O poder disciplinar exercido nestas organizações formata comportamentos, fazendo o indivíduo tornar-se defensor de sua própria servidão.

## V I . S I M B O L O S      E      D R A M A T U R G I A

A faceta dramatúrgica dos administradores contribui em muito para revelar o não-dito nas organizações. A organização burocrática é um palco, onde convivem atores, platéias e se encenam espetáculos. A compreensão da dramaturgia, entendida como uma representação permanente, permite entender os mecanismos mais sutis, pelos quais se dá a imposição de um sistema de dominação. O palco da organização é sobretudo o palco da tecnoburocracia procurando legitimar-se. Desta forma, a encenação é produzida para que alguns sejam aclamados em espetáculos e outros "conheçam o seu lugar" (43).

O simbolismo do sucesso, poder e excelência permeia toda a criação de significados na empresa. O comportamento tecnoburocrático se apoia nestes valores. Estes símbolos geram uma dramaturgia permanente na organização. Esta suposição pode parecer óbvia, simples e até apresentar uma tônica de naturalidade, sob a ótica do paradigma funcionalista. Entretanto, tem extrema relevância porque recoloca a empresa como um espaço de produção de ideologias; e, portanto, como um local onde os atores buscam de forma contínua legitimar-se. E, hoje, compreender novos

---

(43)Vide Thompson, Victor. *Moderna Organização*, Rio de Janeiro, USAID, 1967. Vide Goffman, Erving. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*, Petrópolis, Editora Vozes 1975.

processos de legitimação é compreender a dimensão do subentendido, do subliminar e daquilo que permanece oculto.

O "mis-en-scene" e a dramaturgia realmente fazem parte do cotidiano organizacional. A busca da visibilidade perante aos pares e aos superiores é uma das estratégias para conquista de espaço e sedimentação de legitimidade. Acesso informal ao presidente da companhia, livre trânsito em rodas com outros executivos, ter o direito de chegar atrasado, ser chamado para reuniões fechadas, entre outros exemplos, são símbolos que revelam muito em termos de manifestação de prestígio.

Numa entrevista, um alto executivo de uma organização financeira relatou que "aqui (referindo-se a organização) não importa o que você faz, mas o que você demonstra que faz e como os outros (executivos, acionistas, escalões inferiores) percebem a sua atuação". A citação acima ilustra a importância, para uma compreensão crítica do universo organizacional, dos aparatos simbólicos conferindo significado e legitimidade às ações dos administradores.

O poder da tecnoburocracia deriva não apenas do conhecimento técnico-instrumental (contabilidade, finanças, estatística, marketing, microinformática, etc.), mas também, e principalmente, do conhecimento político-organizacional, isto é, das regras de comportamento

consideradas legítimas na organização (44). Ser visto como líder, manifestar segurança em tomada de decisões, impor-se perante os subordinados, assimilar e disseminar os valores da empresa, ser percebido como um embaixador das estratégias da companhia exemplificam o conhecimento político-organizacional.

"Realmente, dentro das organizações burocráticas não basta apenas capacidade técnica. É necessário conhecer as regras de como ser bem sucedido na organização. É preciso um certo grau de bajulação e de oportunismo. É preciso conformar-se aos seus valores e normas de organização. É preciso ser flexível. É preciso saber viver com outros e principalmente com os chefes. É preciso ser independente sem cair nos extremos da arrogância ou do "sim senhor". É preciso saber adaptar-se aos padrões sociais dos superiores" (45). Estas colocações dão um rápido retrato do conhecimento político-organizacional, que está intrinsecamente ligado à questão da dramaturgia.

A conduta dramática e as representações simbólicas de sucesso, poder e excelência não passaram

---

(44) Henry, Willian. "A Personalidade do Administrador Bem Sucedido". Em: Revista da Administração de Empresas, v.4 n. 10, 1964.

(45) Bresser Pereira, L. Carlos. A Sociedade Estatal e a Tecnoburocracia. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1982, p. 45.

despercebidas para Walter Thompson em "Moderna Organização". A arte dramática organizacional é um dos instrumentos de legitimação de uma ordem hierárquica estratificada. "O controle dramatúrgico das opiniões sobre as posições e funções hierárquicas já não é um assunto esporádico, que depende exclusivamente dos caprichos da personalidade. Parece estar sendo organizado institucionalmente. Por outras palavras: as oportunidades para alcançar sucesso hierárquico na burocracia moderna dependem em grande parte da capacidade e da disposição de o indivíduo se interessar pelo controle das opiniões" (46).

O que Thompson chama de "controle dramatúrgico das opiniões" significa nada mais que o poder de imprimir sentido e significado através dos símbolos. Os escalões inferiores da tecnoburocracia introjetam e assumem como objetivos a serem perseguidos os símbolos disseminados pelos cardeais desta classe social. É elucidativo o exemplo daquele alto dirigente de uma organização transacional que vendo-se obrigado a premiar e reconhecer o mérito de um funcionário, mas sem ter na proximidade algum objeto simbólico, entrega-lhe uma banana de que dispunha na mesa de trabalho. A partir deste evento, a simples banana transforma-se na "banana de ouro", passando a ser o símbolo de consagração da excelência e sucesso daquela empresa (47).

---

(46)Thompson, Victor. Moderna Organização, op.cit. p.33.

(47)Morgan, Gareth. Images of Organization, op.cit. p.120.



O vértice da tecnoburocracia simboliza permanentemente a sua indispensabilidade. É um exemplo corriqueiro a associação direta entre um indivíduo muito ocupado e a sua importância incalculável para a organização. O tempo como algo raro é um símbolo de poder e uma estratégia das mais conhecidas e utilizadas. Ademais, chegar por último em reunião que todos aguardam sua presença, agendar contatos com grande antecedência, orientar a secretária para o atendimento das ligações telefônicas apenas quando o interessado, e não a outra secretária, estiver já na linha, entre outros, são pequenos exemplos que transmitem significados para além do fato em si.

A dramaturgia, entretanto, não é uma atividade restrita ao topo da tecnoburocracia. "Cada membro da companhia é uma parte do sustentáculo da encenação, do ambiente e do cenário em que a representação deve ser montada" (48). Os escalões inferiores devem representar papéis que revelem "ter muito o que e muita disposição para aprender". Já os cardeais da tecnoburocracia devem exibir auto-imagens a serem espelhadas além de expressar preocupação constante em "treinar" e "desenvolver" subordinados.

O universo organizacional é formatado ao

---

(48)Thompson, Victor. *Moderna Organização*, op. cit., p. 138.

nível simbólico conforme as aspirações do vértice da tecnoburocracia como classe social. Além do que, a repartição dos símbolos de poder, por ser desigual entre estratos desta classe, reforça a empresa como um local de cooperação e competição, simultaneamente. Assim, detalhes podem ser delegados aos que aspiram fatia maior dos símbolos e estratégias podem ser confiadas a poucos.

Uma interpretação apressada da dramaturgia na empresa associa de modo linear a uma postura sempre intencional, premeditada, para não dizer "maquiavélica" de um gerente. Muito embora a representação simbólica seja um recurso utilizado nas organizações, a prática teatral reiterada na esfera gerencial reduz e torna fluída a separação entre real e representação do real. A ideologia da empresa, sempre reforçada, serve para transformar o ato de pura representação em ato revestido de propósitos passíveis do exercício de uma crença.

Goffman abordou relações simbólicas e psicológicas na interação humana e suas manifestações dramáticas. "Num dos extremos encontramos o ator que pode estar inteiramente compenetrado de seu próprio número. Pode estar sinceramente convencido de que a impressão da realidade que encena é a verdadeira realidade. No outro extremo verificamos que o ator pode não estar completamente

comprometido com sua própria prática ..." (49). Trata-se de uma percepção demasiado simplista inferir que o administrador atua como ator apenas com a finalidade de iludir sua platéia e angariar benefícios pessoais. Ainda que esta tendência possa ocorrer, é fundamental perceber a linha decisória fluida entre estar convencido da representação e simplesmente representar. Portanto, realidade e representação ou administrador e ator são separações difusas, onde os contornos são móveis.

Goffman não trabalha com o conceito de classe social. Não se refere portanto de modo específico à dramaturgia da tecnoburocracia. Sua análise é rica, entretanto, por deixar claro que a noção de representação não é decorrente do caráter pessoal dos indivíduos. "Ao pensar numa representação, é fácil supor que o conteúdo da encenação é somente uma extensão expressiva do caráter do ator e ver a função de representação nesses termos pessoais. Esta é uma concepção limitada e pode obscurecer diferenças importantes na função da representação para interação como um todo" (50). A meu ver, a dramaturgia na empresa tem finalidade de legitimar privilégios econômicos e uma ordem social desigual. Reforça a estratificação,

---

(49)Goffman, Erving. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana*, op. cit., p. 26.

(50)Ibidem, p. 76.

justifica dominados e naturaliza dominantes. Ancora-se na produção da ideologia que se norteia pelo simbolismo do poder, do sucesso e da excelência.

Na organização hierarquizada, as relações entre os tecnoburocratas se pautam ora pela ética da competição ora pela cooperação. A tecnoburocracia sublinha a competição como um dado que tanto pode colocar em risco a sobrevivência dos atores quanto servir de instrumento de motivação. Podemos dizer, neste sentido, que a tecnoburocracia é essencialmente competitiva e conforma-se com o espírito do capitalismo (51). As relações de cooperação são percebidas como as relações que devem orientar as atitudes dos indivíduos para os objetivos da empresa. Entre os estratos tecnoburocráticos, o que se verifica são verdadeiros pactos tácitos, onde o vértice se encarrega da estratégia e os escalões inferiores operacionalizam os detalhes.

"O ator prudente tentará selecionar a espécie de platéia que cause o mínimo de dificuldades em termos de espetáculo que deseja encenar e do espetáculo que não deseja ter de representar" (52). Não é por outra razão que qualquer aspirante competente é visto como uma ameaça em

---

(51) Prestes Motta, Fernando C.. *Organização e Poder*, op.cit., p. 44.

(52) Goffman, Erving. *A Representação do Eu na Vida Cotidiana* op. cit., p. 201.

potencial e é submetido a um processo de conformação às regras para participar do "espetáculo". Os pactos tácitos só se viabilizam por esta convivência entre atores e platéia, ou seja, entre os próprios tecnoburocratas.

A contribuição de Goffman é esclarecedora porque não se limita a perceber o interacionismo simbólico em termos de finalidade de comunicação ou em termos de características pessoais, mas sublinha as representações repletas de práticas de poder com impactos morais sobre os indivíduos. Para operar tal análise este autor caracteriza o indivíduo em dois papéis fundamentais: como ator, "um atormentado fabricante de impressões envolvido na tarefa humana de encenar uma representação" e como personagem, "uma figura, tipicamente uma figura admirável, cujo espírito, força e outras excelentes qualidades a representação tinha por finalidade evocar" (53).

O administrador é um ator em potencial. O personagem nada mais é do que a imagem que a tecnoburocracia produz de si e tenta impor.

---

(53)Ibidem, p. 230-1.

## VII. SIMBOLOS E CONTROLE PSIQUICO

Gareth Morgan em "Images of Organization" utiliza uma metáfora bastante elucidativa como ferramental para compreensão dos mecanismos sutis de controle presentes na organização burocrática: a organização como prisão psíquica. Esta metáfora é particularmente importante porque traz à tona aspectos ideológicos e processos inconscientes que modelam a personalidade do homem organizacional (54). A idéia de uma prisão psíquica, entretanto, foi explorada inicialmente pelos gregos na conhecida fábula da caverna onde já são levantadas as relações entre símbolos e realidade ou ainda entre aparência, realidade e conhecimento.

Esta alegoria esboça um cenário de uma caverna com a sua entrada aberta em direção a uma luz, proveniente de chamas em fogo. No interior da caverna há indivíduos presos e sem possibilidade de movimento. Podem enxergar apenas a parede da caverna em sua frente. Nesta parede estão refletidas sombras de indivíduos e objetos. Os habitantes da caverna confundem então imagens refletidas com realidade, chegando a denominá-las e mesmo associar vozes vindas de fora com os movimentos na parede. Verdade e

---

(54)Morgan, Gareth. Images of Organization, op. cit., p. 199

realidade passam a residir no mundo de sombras e imagens projetadas.

"Entretanto, como Sócrates relata, se a um dos habitantes fosse permitido deixar a caverna, ele compreenderia que as sombras são reflexos de uma realidade mais complexa e que o conhecimento e a percepção de seus colegas são distorcidos .... Para os habitantes da caverna as imagens familiares são de maior significado que qualquer outra gerada em uma nova realidade, em uma nova prática. Assim, desde que o "fugitivo" expusesse um novo conhecimento e não mais fosse capaz de agir com convicção em relação às sombras projetadas, os permanentes passariam a ver seu conhecimento como algo perigoso. Provavelmente conceberiam o mundo de fora da caverna como uma fonte potencial de perigo, a ser evitada, ao invés de incorporada como uma fonte de sabedoria" (55).

As projeções das sombras no interior da caverna correspondem ao simbolismo dominante no universo das organizações e revelam as armadilhas de uma realidade que submete, coíbe, limita e ainda é tida como natural. A jornada para fora da caverna abre a possibilidade do florescimento de um simbolismo apoiado em valores autênticos e de uma prática social emancipatória.

---

(55)Ibidem, p. 200.

O simbolismo do sucesso é um componente básico da ideologia gerada nas organizações burocráticas e transforma o ambicioso gestor em uma figura submissa aos fins da organização. Gordon Walter em "Psyque and Symbol" assinala que o simbolismo do sucesso tende a engendrar um comportamento narcisista, que pode desenhar uma personalidade neurótica, sobretudo em função dos apelos na organização à conquista da grandiosidade (56).

As organizações burocráticas são repletas de símbolos com profundas influências sobre a mente e a ação dos indivíduos. Segundo Walter os sistemas simbólicos, no tocante à dimensão física-visível, podem ser divididos em três categorias. Primeira, ao nível exterior do local físico de trabalho. Insere-se aqui a estética da grandiosidade e da onipotência, presente nas fachadas, nos contornos e nas construções dos centros urbanos.

Segunda, ao nível do interior dos escritórios. Nesta categoria tem-se, como pequenos exemplos ilustrativos, o número de linhas telefônicas na sala, a quantidade de janelas, a mesa de reuniões na proximidade, o tamanho da sala, entre outros.

---

(56) Vide Walter, Gordon. "Psyque and Symbol". In: Pondy, L.; Morgan, G.; Frost, P.; Dandridge, T.; *Organizational Symbolism*, op. cit., p. 257-8.



Terceira, ao nível da apresentação do indivíduo no ambiente de trabalho. Entre os exemplos, há o terno e a gravata sóbrios do executivo financeiro, a gravata colorida e a vestimenta "descompromissada" do publicitário, etc. Neste nível, os símbolos de apresentação individual, em consonância ao status quo, dependem das subculturas das organizações (57).

Os exemplos acima citados são evidentemente simples, por vezes banais. Importa frisar, entretanto, não o exemplo isolado, mas a configuração da organização burocrática como um suposto espetáculo, cuja lógica da aparência e da superficialidade costuma prevalecer sobre a essência. Além disto, a projeção da imagem do espetáculo tanto seduz como controla e molda a personalidade deste homem organizacional.

---

(57) Ibidem. p. 258-60.

## VIII. SIMBOLOS E CULTURA ORGANIZACIONAL

Mudanças na economia, na tecnologia e novos problemas sociais requerem novas teorias que sejam capazes de explicar e justificar estas transformações. As idéias não surgem do nada e nem são fruto do acaso, mas produtos históricos decorrentes do seu tempo. Assim, o conteúdo da teoria das organizações não escapa a esta realidade. Ou melhor, a evolução da teoria das organizações, seja na versão científica-acadêmica ou na prática-aplicativa, aparece como uma resposta mais ajustada, sob a ótica das elites, a novos problemas sociais, econômicos e políticos de uma determinada época.

Neste sentido, a teoria das organizações não deve ser vista apenas como uma resposta técnica mas também como uma resposta ideológica, com graus de refinamento, a novas exigências para legitimação das elites na grande empresa (58). Sobretudo nos últimos dez anos, o tema "cultura organizacional" surgiu como um assunto profícuo, dando margem a inúmeros trabalhos (59).

A razão da emergência de trabalhos em

---

(58)Vide Alvesson, Mats. *Organization Theory and Technocratic Consciousness*, op. cit., p. 1987-8.

(59)Vide Smircich, Linda. "Concepts of Culture and Organizational Analysis". In: *Administrative Science Quarterly*, op. cit. p. 339-58.

"cultura organizacional" dentro da teoria das organizações aparece como a resposta mais refinada para atacar problemas de legitimação das elites na empresa. A instrumentalização da cultura organizacional atende justamente a novas exigências para manutenção de um sistema de poder que se transforma e passa a se ancorar menos na lógica da coação física do que na lógica da conquista da adesão aos objetivos da empresa.

A transformação dos padrões de autoridade, a mudança nas modalidades de sanção e a introdução das políticas de "autonomia controlada" sobre os indivíduos requerem explicações e justificativas compatíveis com a nova realidade. A organização burocrática se transforma do ambiente da coação direta para a vigilância sutil e contínua. Este processo só se realiza pela tentativa de inculcação da aderência ideológica para com os fins da empresa.

O controle físico, direto e coercivo, assentado em estruturas rígidas, se torna ineficaz, obsoleto e contra-producente sob o prisma da empresa e vai sendo substituído pela inculcação da disciplina, do auto-controle, isto é, pelo desenvolvimento de mecanismos que levem o indivíduo a ser o próprio agente ativo em controlar-se. Este processo é acompanhado de esforços para despertar o voluntarismo em relação aos fins da organização.

"Culturas organizacionais fortes se tornam soluções atrativas a problemas envolvendo fragmentação e vulnerabilidade de identidade. Da perspectiva do alto dirigente, a destruição de uma cultura tradicional, que estabelece os fundamentos da moral do trabalho, da aceitação da autoridade e da integração social no trabalho, levanta a necessidade de um contra movimento que responda a esta desintegração" (60). Alvesson aponta que não é por acaso nem coincidência que nos últimos dez anos tenha havido uma acentuada preocupação com aspectos culturais tentando prover uma forte integração organizacional.

Não é preciso ser ingênuo para supor a existência de grupos sociais na organização com diferentes situações de classe e, portanto, com diferentes valores, credos e atribuições de significados a sua existência, enfim, com diferentes "culturas". Contrariando esta realidade, as abordagens predominantes em cultura organizacional, com inspiração na antropologia funcionalista, enfatizam os valores compartilhados, a coesão, o consenso, a integração social, a similaridade (61). Seja organização vista como um fenômeno cultural seja

---

(60) Vide Alvesson, Mats. *Organization Theory and Technocratic Consciousness*, op. cit., p. 201.

(61) Ibidem, p. 202-5.

cultura algo que a organização possui, os pressupostos estão ancorados naquilo que Smircich chama de sentidos compartilhados ("shared meanings") (62).

Cultura organizacional, sob um paradigma crítico, não se trata de um conjunto de valores e crenças compartilhados, nem de um instrumento de comunicação, nem de um veículo de informação, nem de um processo subjetivo integrador e socializador, fruto de percepções consensuais "participativas" geradas na organização. Cultura organizacional vem a ser não apenas uma ideologia gerencial, mas a ideologia gerencial mais refinada produzida na organização burocrática e que ganhou ressonância na teoria das organizações por responder a novas necessidades de legitimação das elites dirigentes.

Cultura organizacional como uma manifestação refinada da ideologia tecnoburocrática fica clara através de uma razão básica. Toma-se apenas uma parte do todo em nome do todo. Vale dizer, associa-se a cultura da cúpula da organização, isto é, do estrato superior da tecnoburocracia à cultura da organização como um todo. Omite-se e/ou oculta-se as diferenças entre as classes sociais, as diferentes visões de mundo e, portanto, a existência de diferentes "culturas" em conflito na empresa.

---

(62) Vide Smircich, Linda. "Organizations as Shared Meanings" In: Pondy et alii. *Organizational Symbolism*, op. cit., p. 55-65.

O pensamento funcionalista presume a organização como um dado, um fato natural e negligencia seu verdadeiro caráter como fenômeno social histórico. Desta maneira, a empresa é tratada como uma unidade cultural homogênea ("cultural units") ou como um composto de subculturas funcionais. Supõe-se que os valores das elites dirigentes disseminam-se naturalmente pela organização ou então resultam de consenso através de processos "participativos".

Uma abordagem crítica e mais realista de "cultura organizacional" jamais deve desconsiderar a existência de classes sociais, em um ambiente de desigualdades, com origem essencialmente na dimensão econômica e com desdobramentos na criação de referências de valores, sentidos e significados. Sob este "approach" a questão da legitimação da dominação é central, o que significa dizer que é fundamental inserir "cultura" no âmbito da ideologia produzida nas organizações.

Uma amostra da apologia cultural das organizações "de sucesso" foi retratada por Peters, T. e Waterman, R. em "In Search of Excellence", oportunisticamente trazido para o português com o título "Vencendo a Crise". Neste trabalho, os autores glorificam as empresas que, através do ethos cultural forte, transformam-se em núcleo de referência de sentidos. Dito de outra forma, nas empresas

"excelentes" os indivíduos supostamente encontrariam uma série de virtudes que facilitariam sua adesão aos propósitos da instituição.

A conquista ou então a busca contínua da excelência é, para estes autores, o estágio evolutivo mais avançado nas organizações. Nesta etapa, as organizações viriam a preencher necessidades de significados (sentidos) para os indivíduos, a exercer novos tipos de controle, a dar reforço positivo para que os indivíduos se vejam como vencedores e a moldar comportamentos pelo núcleo central de valores da empresa (63).

O reforço da "excelência" organizacional, posta nos termos acima, significa o reforço da ideologia da tecnoburocracia, através da tentativa de articulação de objetivos econômicos antagônicos e formação de sentidos. Esta articulação tenta retratar imagens de um universo igualitário, consensual e harmônico, camuflando a essência do conflito na sociedade capitalista. "Clarificar o sistema de valores e potencializar seu impacto são as maiores contribuições que um dirigente pode dar a organização. É sobre isto que os altos dirigentes das organizações excelentes parecem estar mais preocupados" (64).

---

(63)Vide Peters, T. and Waterman, R.. In *Research of Excellence*. New York, Harper & Row, 1982, p. 102.

(64)Ibidem, p. 191.

Em culturas coesas dispensa-se a ênfase em controles rígidos sob o prisma formal. Não é por outra razão que os expoentes funcionalistas saudam a idéia de maior autonomia e liberdade. "A organização excelente é na essência a coexistência de uma firme direção central e o máximo de autonomia individual" (65). A corrente cultural dominante, orientada por criar valores compartilhados, tenta inspirar o voluntarismo para com a organização. Através deste voluntarismo, os ideólogos funcionalistas levantam as bandeiras da prestação de serviço aos clientes, inovação contínua, melhoria de qualidade, transparência hierárquica, enfim bandeiras apoiadas na crença de que cada indivíduo é um vencedor em potencial.

Mais do que nunca assiste-se nas empresas a celebração do avanço tecnológico e a glorificação da excelência gerencial. Nos últimos dez anos, principalmente, a bandeira da busca da qualidade tem se tornado conteúdo de referência na produção ideológica. "Não há nada mais importante do que qualidade nestas organizações (nas organizações excelentes). Qualidade conduz a um estímulo à inovação, a fazer o melhor que se pode para qualquer cliente, em qualquer produto; assim, qualidade é um direcionamento para a produtividade e para a auto-motivação. O espírito de se fazer "o melhor" afeta todas as funções da

---

(65)Ibidem, p. 318.



organização" (66).

A tônica da qualidade aliada ao estímulo do sentimento de fazer parte, de pertencer a uma instituição louvada compõem os sustentáculos dos credos organizacionais modernos. "Todo o indivíduo torna-se um pioneiro, um líder. A instituição proporciona a linha mestra dos valores e cria um clima de excitação, um sentimento de fazer parte daquilo que é de melhor, um clima de estar produzindo algo de qualidade admirada .... Em síntese, de cada indivíduo é esperada uma contribuição a ser reconhecida e premiada. Ao mesmo tempo, ele é parte de um projeto grandioso" (67).

Em nossos dias, portanto, o artifício ideológico da defesa da qualidade, levado ao extremo, transforma-se no ideal da excelência. A "excelência", por sua vez, ganha status de axioma legitimador de qualquer ação dos atores dominantes. O manto ideológico produzido pelas práticas sociais privilegiadas adquire novos revestimentos. A "cultura da excelência" é componente deste processo; recoloca a empresa como um espaço de produção de ideologia, onde os disfarces procuram continuamente justificar a dominação através de uma rede complexa de criação e reprodução de significados.

---

(66)Ibidem, p. 321.

(67)Ibidem, p. 323.

Assim, a "excelência" passa a ser o núcleo central do revestimento ideológico mais refinado em cultura organizacional e, por extensão, na teoria das organizações. As culturas organizacionais louvadas têm se caracterizado por expressar vigorosamente os valores da excelência do indivíduo e da organização. É próprio da "cultura da excelência" um certo obscurantismo quanto a definição de "excelência"; de qualquer forma, importa salientar os princípios utilizados como ferramentas ideológicas.

O uso frequente de superlativos para demonstrar as características da excelência passa a ser o novo "modus operandi". Alta inovação tecnológica, ótimo atendimento aos clientes, auto-motivação, alta performance, produtividade crescente, orgulho da companhia, enfim, símbolos que tem por função tentar integrar a organização, além de consagrar as elites dirigentes (68).

O universo da excelência é o universo onde todos os indivíduos supostamente devem acreditar na sua excelência e na excelência da organização. Este princípio instaura a organização como o palco da igualdade formal de oportunidades no qual os trabalhadores são forçados a resignar-se à aclamação do espetáculo artificial de alguns

---

(68) Vide Deal, T. and Kennedy, A.. Corporate Culture. Reading, Addison Wesley, 1982.

poucos. A ideologia da excelência se transforma em canal para interiorização das relações de poder, dominação e submissão. A disseminação da excelência como valor posiciona a empresa capitalista como uma instituição quase total, tão cheia de virtudes, que as contradições são aparentemente ocultadas.

Fazer a crítica da "cultura da excelência" na empresa significa desnudar os novos disfarces das elites dirigentes para reproduzir sistemas sociais contraditórios e injustos. O axioma da excelência é a cristalização da dominação via hegemonia do meritocratismo. A escolha de poucos implica na exclusão de muitos (69), o que significa ter que encontrar explicações artificiais para a consagração de um grupo privilegiado de atores, às custas da imposição de desigualdades econômicas e sociais.

---

(69)Vide Young, Michael. *The Rise of Meritocracy 1870-2033*. Baltimore, Penguin Books, 1967.

## IX . C O N C L U S A O

O simbolismo do sucesso, poder e excelência, enquanto manifestação da ideologia produzida na organização, não pode ser desvinculado do fenômeno da dominação e suas formas de legitimação. Ao final deste trabalho identifiquei três níveis ou modalidades para compreender mais realisticamente o simbolismo tecnoburocrático e, por conseguinte, o lado oculto das organizações.

A primeira modalidade envolve os símbolos enquanto objetos e artefatos físico-visíveis. É a expressão mais simples do simbolismo e pode ser representado por uma infinidade de pequenos exemplos. Este nível tem mais valor para compreensão da ideologia organizacional quando tomado, ao invés dos exemplos isolados, como um espetáculo se realizando na organização; na verdade, um espetáculo artificial sugerindo a afirmação dos valores dominantes.

A segunda modalidade é representada pelos símbolos como instrumentos para exercício da dramaturgia no âmbito organizacional. A empresa é um palco e as elites dirigentes são atores representando personagens que tentam ser legítimos no seio das práticas sociais contraditórias e injustas presentes na organização capitalista.

A terceira modalidade consiste nos símbolos enquanto valores que compõem um credo. Neste nível prevalece hoje a organização usando sobretudo a imagem da "excelência" como mecanismo para ocultar e legitimar desigualdades que antes de ter origens culturais, são desigualdades econômico-sociais.

Os três níveis, em última instância, se entrelaçam. A empresa capitalista-tecnoburocrática é o local de práticas sociais antagônicas, de onde emergem determinadas ideologias. O simbolismo do sucesso, poder e excelência, consubstanciado em objetos físico-visíveis, sugere um espetáculo artificial se realizando. Para que este universo aparente naturalidade, os símbolos são disseminados via crenças e valores e reforçados através de representações dramatúrgicas.

A teoria das organizações hegemônica, bastante sistematizada e amplamente difundida nas grandes escolas de administração, consagra as elites dirigentes e naturaliza a dominação. Este é um trabalho que pretendeu dar uma pequena contribuição, através da crítica da ideologia no campo do simbolismo organizacional, a uma nascente teoria crítica das organizações, teoria esta que recusa, a meu ver, aceitar a naturalização da dominação cuja gênese se encontra no nível econômico.

Com esta dissertação espero ter aberto uma fenda, ainda que pequena, para o florescimento de símbolos mais autênticos.

## B I B L I O G R A F I A

- Abravanel, Harry. "Mediatory Myths in the Service of Organizational Ideology". In: Pondy, L.; Morgan, G.; Frost, P.; Dandridge, T.. *Organizational Symbolism*. London, Jai Press Inc., 1983.
- Althusser, Louis. *Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado*. Lisboa, Presença, 1974.
- Alvesson, Mats. *Organization Theory and Technocratic Consciousness*. New York, de Gruyter, 1987.
- Ansart, Pierre. *Ideologias, Conflitos e Poder*. Rio de Janeiro, Zahar Editores, 1978.
- Barthes, Roland. *Mythologies*. St. Albans, Granada Publishing, 1973.
- Belo, Fernando. "Notas para o Conceito de Ideologia, Teoria e Prática". Em: *Cadernos de Filosofia*. Lisboa, A Regra do Jogo Edições, 1977.
- Berger & Luckmann. *The Social Construction of Reality*. Nova York, Anchor Books, 1967.
- Bernardo, João. *Capital, Sindicatos e Gestores*. São Paulo, Vértice, 1987.
- Bernardo, João. "Gestores, Estado e Capitalismo de Estado" Em: *Ensaio*, nº 14, 1985.
- Bernardo, João. *Marx Crítico de Marx*. Porto, Afrontamento, III vs., 1977.
- Bernardo, João. *O Inimigo Oculto, Ensaio Sobre a Luta de Classes / Manifesto anti-ecológico*. Porto, Afrontamento, 1979.
- Bernardo, João. "O Proletariado como produtor e como produto". Em: *Revista de Economia Política*. São Paulo, Ed. Brasiliense, vol. 5, nº 3, julho-set., 1985.
- Bernardo, João. *Para uma Teoria do Modo de Produção Comunista*. Porto, Afrontamento, 1975.
- Bernardo, João. "A Autonomia nas Lutas Operárias". Em Bruno, L. e Saccardo, C. (coord.). *Organização, Trabalho e Tecnologia*. São Paulo, Atlas, 1986.
- Bertalanffy, Ludwig von. *Teoria Geral dos Sistemas*. Petrópolis, Vozes, 1973.

- Boltansky, Luc. "Les Cadres Autodidactes". Actes de la Recherche en Sciences Sociales. Paris, 22, juin, 1978.
- Bourdieu, Pierre. A Economia das Trocas Simbólicas. Sérgio Micelli (org.). São Paulo, Ed. Perspectiva, 1974.
- Bradford, David L. e Cohen, Alan R. Excelência Empresarial: Como Levar as Organizações a um Alto Padrão de Desempenho. São Paulo, Ed. Harper & Row do Brasil, 1985.
- Bresser Pereira, L. Carlos. A Sociedade Estatal e a Tecnoburocracia. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1982.
- Bruno, Lúcia. "Gestores: A Prática de uma Classe no Vácuo de uma Teoria". Em: Bruno, L. e Saccardo, C. (coord.). Organização, Trabalho e Tecnologia. São Paulo, Atlas, 1986.
- Burham, James. The Managerial Revolution. Bloomington, Indiana University Press, 1976.
- Burrell, G. and Morgan, G. Sociological Paradigms and Organizational Analysis. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- Cerqueira Filho, Gisálio (org.). Crise na Psicanálise. Rio de Janeiro, Graal, 1982.
- Chauí, Marilena. O que é Ideologia. São Paulo, Editora Brasiliense, 1980.
- Covre, Maria de Lourdes Manzini. A Fala dos Homens. São Paulo. Ed. Brasiliense, 1983.
- Covre, Maria de Lourdes Manzini. A Formação e a Ideologia do Administrador de Empresas. Petrópolis, Vozes, 1980.
- Daudi, Phillippe. Power in the Organization: The Discourse of Power in Managerial Praxis. Oxford, Basil Blackwell, 1986.
- Deal, T. and Kennedy, A.. Corporate Cultures. Reading, Addison Wesley, 1982.
- Debord, Guy. A Sociedade do Espetáculo. Lisboa, Afrodite, 1972.
- Djilas, Milovan. A Nova Classe. Rio de Janeiro, Agir, 1958
- Deleuze, Gilles et Guattari, Félix. Capitalisme et Schizophrénie - Mille Plateaus. Paris, Minuit, 1980.
- Drucker, Peter. Administração - Tarefas, Responsabilidades e Práticas. São Paulo, Pioneira, 1975.



- Eco, Humberto. Como se Faz uma Tese. São Paulo, Perspectiva 1986.
- Etzioni Halevy, Eva. The Knowledge Elite and the Failure of a Prophecy. London, George Allen & Hunwin Publishers, 1986.
- Faria, José Henrique de. Relações de Poder & Formas de Gestão. Curitiba, Criar Edições, 1985.
- Fleury, M. Tereza. "Estórias, Mitos, Heróis - Cultura Organizacional e Relações de Trabalho". Em Revista de Administração de Empresas. Vol. 27, nº 4, out-dez/87.
- Fleury, M. Tereza e Fischer, Rosa Maria (coordenadores). Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo, Atlas, 1989.
- Foucault, Michel. Microfísica do Poder. Rio de Janeiro, Graal, 1985.
- Foucault, Michel. Vigiar e Punir; Nascimento da Prisão. Petrópolis, Vozes, 1977.
- Foucault, Michel. Isto Não é um Cachimbo. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1988.
- Freitag, Bárbara. A Teoria Crítica Ontem e Hoje. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1976.
- Freud, Sigmund. Essais de Psychanalise. Paris, Payot, S/D
- Galbraith, John K. O Novo Estado Industrial. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968.
- Garcia Pelayo, Manuel. Burocracia y Tecnocracia. Madrid, Alianza Universidad, 1974.
- Garcia, Ramon. "A "Nova" Riqueza e a Gestão dos Recursos Produtivos". Em: Revista de Administração de Empresas. Vol. 27, nº 2, abr-jun/1987.
- Goffman, Erving. Manicômios, Prisões e Conventos. São Paulo, Perspectiva, 1974.
- Goffman, Erving. A Representação do Eu na Vida Cotidiana. Petrópolis, Ed. Vozes, 1975.
- Gramsci, Antônio. Os Intelectuais e a Organização da Cultura. São Paulo, Círculo do Livro, s/d.
- Guattari, Félix. Revolução Molecular: Pulsações Políticas do Desejo. São Paulo. Ed. Brasiliense, 1985.

- Guerreiro Ramos, Alberto. *A Nova Ciência das Organizações, uma Reconceitualização da Riqueza das Nações*. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas, 1981.
- Habermas, Juergen. "A Nova Intransparência", em *Estudos Cebrap*, nº 18, setembro, 1987.
- Habermas, Juergen. "Technology and Science as Ideology". In: Juergen Habermas. *Toward a Rational Society, Student Protest, Science and Politics*. Boston, Beacon, 1972.
- Henry, William E. "A Personalidade do Administrador Bem Sucedido". Em: *Revista de Administração de Empresas*. Vol. 4, nº 10, março de 1964.
- Katz & Kahn. *Psicologia Social das Organizações*. São Paulo, Atlas, 1976.
- Kuhn, Thomas S. *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, University of Chicago Press, 1970.
- La Boétie, Etienne de. *Discurso da Servidão Voluntária*. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1982.
- Lawrence, P.R. and Lorsch, J.W. *Organization and Environment*. Cambridge, Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.
- Lapassade, Georges. *Grupos, Organizações e Instituições*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1974.
- Mannheim, Karl. *Ideology and Utopia: An Introduction to the Sociology of Knowledge*. London, Routledge and Kegan Paul, 1960.
- Marcuse, Herbert. *One-Dimensional Man. Studies in the Ideology of Advanced Industrial Society*. London, Ark Paperbacks, 1964.
- Marx, Karl. "Crítica da Economia Política". Em: *Karl Marx Os Economistas*. São Paulo, abril, 1983.
- Marx, Karl. *O Capital. Livro I*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1985.
- Marx, Karl e Engels, F.A. *Ideologia Alemã*. Hucitec, 1986.
- Morgan, Gareth. *Beyond Method: Strategies of Social Research*. London, Sage, 1983.
- Morgan, Gareth. *Images of Organization*. London, Sage, 1986.
- Oliveira, Marco Antonio. *Cultura Organizacional*. São Paulo, Ed. Nobel, 1988.

- Pages, Max; Bonetti, M.; Gaulejac, V.; Descendre, D. O Poder das Organizações - A dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo, Ed. Atlas S/A, 1987.
- Parsons, Talcot. The Social System. New York, The Free Press, 1964.
- Popper, Karl. The Logic of Scientific Discovery. London, Hutchinson, 1958.
- Peters, T. and Waterman, R. In Search of Excellence. New York, Harper and Row, 1982.
- Pondy, L.; Morgan, G.; Frost P.; Dandridge, T. Organizational Symbolism. London, Jai Press Inc., 1983.
- Pondy, Louis, "The Role of Methaphors and Myths in Organization and in the Facilitations of Change". In: Pondy, Morgan,.... Organization Symbolism, op. cit.
- Prestes Motta, Fernando C. "As Empresas e a Transmissão da Ideologia. Em: Revista de Administração de Empresas. Vol. 24, nº 3.
- Prestes Motta, Fernando C. e Bresser Pereira, Luiz C. Introdução à Organização Burocrática. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1983.
- Prestes Motta, Fernando C. Organização e Poder - Empresa, Estado e Escola. São Paulo, Ed. Atlas S/A, 1986.
- Prestes Motta, Fernando C. O que é Burocracia. São Paulo. Ed. Brasiliense, 1984.
- Prestes Motta, Fernando C. Teoria das Organizações - Evolução e Crítica. São Paulo, Pioneira, 1986.
- Ramos, Guerreiro. A Nova Ciência das Organizações: Uma Reconciliação da Riqueza das Nações. Rio de Janeiro, FGV, 1981.
- Rattner, Henrique. Tecnologia e Sociedade. São Paulo, Ed. Brasiliense, 1980.
- Ricoeur, Paul. "The Mode of the Text: Meaningful Action Considered as Text". In: Social Research, 1971, p. 529-62.
- Schein, Edgard. Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey Bass, 1986.
- Segnini, Lilliana P.. A Liturgia do Poder; Trabalho e Disciplina. São Paulo, FUC, 1988.

- Segnini, Lilliana P.: "Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho". Em: Fleury, M. e Fischer, R. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo, Atlas, 1990.
- Smircich, Linda. "Concepts of Culture and Organization Analysis". In: *Administrative Science Quarterly*. 28, 1983, p. 339-358.
- Smircich, Linda. "Organization as Shared Meanings". In: Pondy L.,... *Organization Symbolism*. London, Jai Press Inc., 1983.
- Sperber, Dan. *Rethinking Symbolism*. Cambridge, Cambridge University Press, 1975.
- Spink, Peter K. *Pesquisa-ação e a Análise de Problemas Sociais e Organizacionais Complexos*. USP, Psicologia, São Paulo, 1976.
- Spink, Peter K. "Democracia no Local de Trabalho. Ou a Gerência Sabe o que é Melhor? Em: *Rev. Psicologia Atual*. São Paulo, Spagat, ano V, 28, out 1982a.
- Thompson, Victor. *Moderna Organização*. Rio de Janeiro, USAID, 1967.
- Toledo Piza, Sérgio L.. *Administradores como Classe Social*. São Paulo, EAESP, Dissertação de Mestrado, 1991.
- Tragtenberg, Maurício. *Administração, Poder e Ideologia*. São Paulo, Ed. Moraes, 1980.
- Tragtenberg, Maurício. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo. Atica, 1974.
- Tragtenberg, Maurício. *Delinquência Acadêmica, o Poder sem Saber e o Saber sem Poder*. São Paulo, Rumo, 1979.
- Villette, Michel. "L'accès aux positions dominantes dans l'entreprise". *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*. Paris, 4 juillet, 1975.
- Walter, Gordon. "Psyche and Symbol". In: Pondy, L.; Morgan, G.; Frost P.; Dandridge, T. *Organizational Symbolism*. London, Jai Press Inc., 1983.
- Weber, Max. *Economia y Sociedad*. México, Fondo de Cultura. II vols. 1969.
- Weber, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. São Paulo, Pioneira, 1967.

- Wilson, H.T.. "Anti-Method as a Counterstructure in Research Practice". In: Morgan, Gareth. **Beyond Method: Strategies of Social Research**. London, Sage, 1983.
- Young, Michael. **The Rise of the Meritocracy 1870 - 2033, An Essay on Education and Equality**. Baltimore, Penguin Books, 1967.