

A cultura organizacional como forma de controle invisível nas organizações modernas e pós-modernas

GISELE SERAFIM CARDOSO DOS SANTOS*

Resumo

Este artigo teve como objetivo compreender as formas de controle invisível apresentadas nas organizações modernas e pós-modernas, tendo como ponto de partida a cultura organizacional. Deste modo, um ensaio teórico foi realizado buscando respostas na relação da cultura organizacional com os mecanismos de controle, dentre eles foram abordados a burocracia, poder, ideologia e mediação. Dos resultados, obteve-se que as formas de dominação e controle social apresentam-se tanto na modernidade como na pós-modernidade, fazendo uma transição criativa dos artifícios de controle, enquanto na organização burocrática os controles invisíveis estão nos aspectos formais, como manuais e regulamentos, nas pós-burocráticas os controles são internalizados pelos indivíduos pelos valores compartilhados e pelos pressupostos básicos, ou seja, tornando-se cada vez mais inconscientes.

Palavras-chave: controle social; burocracia; ideologia.

Abstract

This study aimed to understand the forms of invisible control presented in modern organizations and postmodern, taking as its starting point the organizational culture. Thus, a theoretical test was performed for answers in the relationship of organizational culture with control mechanisms, among them were addressed bureaucracy, power, ideology and mediation. From the results, we obtained the forms of domination and social control are presented both in modernity and post-modernity, making a creative transition of the control devices, while in bureaucratic organization invisible controls are in the formal aspects, such as manuals and regulations in the post-bureaucratic controls are internalized by individuals for shared values and the basic assumptions, i.e., becoming increasingly conscious.

Key word: social control; bureaucracy; ideology.



* GISELE SERAFIM CARDOSO DOS SANTOS é mestranda em Administração pela UFSC.



Cultura Organizacional

Introdução

A primeira década do século XXI revela transformações econômicas, políticas, sociais e culturais, ambas orientadas pelas demandas do sistema capitalista. Uma mudança de comportamentos e paradigmas do sistema fordista (considerado moderno e com abordagem tradicional) para o toyotista (considerado pós-moderno e com abordagem gerencial) se revela frente ao poder de influência e delineamento da cultura organizacional. O modelo

tradicional enfatizava estabilidade e relacionava-se com sistemas sociais fechados, porém com a transição para uma sociedade baseada em grandes movimentações de capital, tecnologia e trabalho, o modelo passou a ser superado (PRESTES MOTTA, 1993). Alguns dos resultados gerados pelo ambiente complexo são marcados pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito, valores e principalmente da quebra de paradigmas que norteiam todos os segmentos da

sociedade (SOUZA PIRES; MACEDO, 2006).

O mundo do trabalho, de acordo com Souza Pires e Macedo (2006), passa por profundas modificações e temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho, passaram a ser analisados por aqueles que atuam nelas ou estudam organizações.

Um dos aspectos importantes na análise organizacional está à temática do controle social exercida pelas instituições a serviço de sistemas sociais maiores (PRESTES MOTTA, 1993). Os mecanismos de controle social podem ser reconhecidos através da burocracia nas organizações modernas, e através do poder e mediações nas organizações pós-modernas e de modo similar nas ideologias perpassadas no meio administrativo dos dois tipos organizacionais abordados. A burocracia ao estabelecer regras e hierarquias de subordinação condiciona o funcionamento das organizações públicas e privadas. Ideologicamente, mantém o “status quo” construindo um ideário entre aqueles que participam da sociedade organizacional. Assim como o poder da classe dominante, escondidos sorrateiramente nas organizações pós-modernas, ao internalizar aspectos cruciais e seus valores aos seus subordinados, agindo de forma invisível nos pressupostos básicos de cada indivíduo e trazendo todos esses aspectos para a sua vida em sociedade.

A passagem da forma de dominação nos meios de produção ou prestação de serviços era realizada na abordagem antiga de uma maneira coercitiva. No entanto, passada a fase industrial, uma

nova forma de controle social surge nas organizações, por meio da cultura organizacional, pelos valores e significados representativos da visão dos dirigentes (PRESTES MOTTA, 1993). Do exposto, observa-se que o controle era visível nas organizações, porém no rumo para a pós-modernidade, as organizações vêm mudando seu modo de agir e de controlar, fazendo com que seus métodos sejam cada vez mais invisíveis para os seus colaboradores e transformando a sociedade. Neste novo ambiente globalizado e ao mesmo tempo turbulento, as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes regiões e países, e a palavra cultura emerge como uma das variáveis importantes para compreender o fenômeno organizacional (SOUZA PIRES; MACEDO, 2006).

A cultura organizacional tem sido abordada por diversos estudiosos como importante aspecto de diagnóstico organizacional, visando à obtenção de uma compreensão do comportamento da organização (SARAIVA, 2002). Saraiva (2002), esclarece que ao pensar numa análise organizacional sob a perspectiva cultural, trás a possibilidade de uma visão diversa da qual a Administração tem realizado, já que considera elementos não objetivos, ofuscados pelo pragmatismo predominante na literatura desta área.

Dado o exposto, o problema de pesquisa delineado para este artigo busca em compreender: de que forma a cultura organizacional detém o poder para controlar invisivelmente os indivíduos nas organizações consideradas como modernas e pós-modernas?

Para atingir esta meta, será realizado um ensaio teórico abordando os seguintes temas: a modernidade e a pós-modernidade; o poder de influência da cultura organizacional; e por fim, o controle social invisível nas organizações, com aspectos relevantes sobre a burocracia, mediações, poder e ideologia.

Principais diferenças das organizações modernas e pós-modernas

No entendimento de Ramos (2009), a modernização de maneira geral, representa um novo tipo de mudança social na história e alguns fatos relevantes que iniciaram com esse processo foi à Revolução Industrial que aconteceu na Inglaterra e a Revolução Francesa. Na visão acentuada de Tenório (2009), a modernização pode ser entendida como o processo de incorporação de tecnologias e dos conhecimentos necessários às suas implementações. WEBER (1998), trás uma importante concepção sobre a vida moderna, através do capitalismo, com a busca pelo lucro, constantemente pelas formas renovadas dessa perseguição por meio de empresas permanentes, capitalistas e racionais. Na lógica capitalista, uma organização que não tirasse vantagem das oportunidades de obter lucro estaria condenada a extinção.

Para Max Weber, a característica fundamental da modernidade é a racionalização. Ela é um plano de fundo que ocorre com mais rigidez no mundo ocidental. Compreender a racionalização é também compreender o mundo moderno (CARDOSO, 2013). Abaixo é possível verificar como o autor concebe a racionalização:

Temos de lembrar-nos, antes de qualquer coisa, que “racionalismo” pode significar coisas bem diferentes. Significa uma coisa se pensarmos no tipo de racionalização que o pensador sistemático realiza sobre a imagem do mundo: um domínio cada vez mais teórico da realidade por meio de conceitos cada vez mais precisos e abstratos. O racionalismo significa outra coisa se pensarmos na realização metódica de fim, precisamente dado e prático, por meio de um cálculo cada vez mais preciso dos meios adequados. Esses tipos de racionalismo são muitos diferentes, apesar do fato de que em última análise estão inseparavelmente juntos (WEBER, 1982, p. 337).

Segundo Foucault (2005) a modernidade pode ser entendida como o controle do indivíduo e de seu corpo. Este controle é mediado por técnicas que, ao se aprimorar, tornam-se um poder disciplinar. O autor reconhece este poder, não como algo natural, mas como o resultado prático das relações sociais. O poder, neste aspecto, incluso na perspectiva da modernidade é uma espécie de rede formada por mecanismos e dispositivos que se espalham por todo cotidiano, moldando nossos comportamentos, atitudes e discursos.

Na sociedade moderna, segundo Senett (2006), as instituições dinâmicas buscam o talento como inclusão social, pois os mesmos testes, avaliações e datas importantes recompensam os melhores e servem de base para descartar os demais que estão abaixo do nível elitista. As burocracias costumam legitimar a dispensa de camadas e categorias de empregados alegando que permanecem os mais capazes, ou seja,

uma ficção de causa própria, uma meritocracia moderna.

De acordo com Foucault (1987) o funcionamento jurídico-antropológico que toda a história da penalidade moderna revela, tem seu ponto de formação na técnica disciplinar, pois fez funcionar os novos mecanismos de sanções normalizadoras. Outro fator importante num sistema moderno capitalista estão as estruturas racionais das leis e da administração, através dos meios técnicos de produção, de um sistema legal calculável e de regras formais (WEBER, 1998).

De acordo com Clegg (1998), as organizações consideradas modernistas possuem características organizacionais burocráticas e fordistas ou tayloristas, ou seja, com racionalização do trabalho, divisão, desqualificação, produção semiautomática em linhas de montagens, hierarquização, finalidade, especialização do trabalho, impessoalidade, sistemas de recompensa e diferenciação. A moderna organização racional, citada por WEBER (1998), não teria se desenvolvido sem a separação dos negócios da moradia da família, fato este que domina completamente a vida econômica, e também na busca por uma contabilidade racional.

De acordo com Sagrillo, Hepp e Pereira (2017), a visão de Weber sobre a sociedade moderna e industrial era regida pela razão instrumental, num processo crescente de ação, exigindo cada vez mais um Estado burocratizado e organizado, com especialistas tomando o controle do poder. SENETT (2006) menciona que os consultores empresariais são um ingrediente essencial no moderno poder

burocrático, pois através deles, reorganizam as atividades na organização, como aposentadorias forçadas, eliminação de departamentos e novas obrigações para os funcionários que ali sobrevivem.

A modernização tornou-se um problema da história contemporânea, quando surgiram as novas condições, como o mercado internacional e as redes de transporte e comunicação, permitindo um funcionamento efetivo de uma nova sociedade mundial (RAMOS, 2009). Por volta dos anos 70 e 80, o modelo fordista começou a se esgotar devido à internacionalização global e a consequente desindustrialização, adotando um novo conceito denominado pós-modernista, para explicar a compreensão da natureza das organizações japonesas (CLEGG, 1998). De acordo com Prestes Motta (1993) com o encaminhamento da chamada sociedade pós-industrial, que possui como principais características, a criação de novas tecnologias e produtos, as organizações mudaram, e com isso novos conceitos e papéis organizacionais foram redefinidos.

Um novo poder de julgar, onde a punição se apoia, recebe suas justificativas, e suas próprias regras, estendendo seus efeitos e uma máscara de singularidade, são bem enfatizadas num novo tipo de organização pós-modernista (FOUCAULT, 1987).

Fleury (1987) trata organizações pós-modernas como hipermodernas, na qual as caracterizam pelo desenvolvimento fantástico dos processos de mediação, consoante as modificações do aparelho produtivo, ou seja, com a intelectualização das tarefas, pelo seu papel alcançado na ciência e técnica

inovadora em todos os escalões da produção, a crescente divisão técnica e interdependência das tarefas, mudança e renovação rotineira. Fleury (1987) menciona que o aparelho produtivo exige funcionários instruídos, capazes de compreender os princípios de sua ação, ter iniciativa, comprometimento e rápida adaptação as mudanças, para que

eles possam se tornar mais livres para organizarem a produção e interrogarem sobre os objetivos.

Enquanto uma organização moderna tem como característica principal a rigidez, as organizações pós-modernas são flexíveis (CLEGG, 1998). Outras diferenças podem ser vistas na Tabela 01.

Formas organizacionais	Organizações Modernas	Organizações Pós-Modernas
Consumo	Baseado em formas maciças	Baseado em nichos
Postos de trabalho	Diferenciados, demarcados e desqualificados	Desdiferenciados, desdemarcados e multiquificados
Missão, metas e estratégias	Especialização	Difusão
Relações funcionais	Burocracia	Democracia
Coordenação e Controle	<i>Disempowerment</i>	<i>Empowerment</i>
Responsabilização e relação entre papéis	Extra-organizacional; Competências inflexíveis	Intra-organizacional; Competências flexíveis
Planejamento e Comunicação	Técnicas de curto prazo	Técnicas de Longo Prazo
Recompensas e Desempenho	Individualizada	Coletiva
Liderança	Desconfiança	Confiança

Tabela 01 – Diferenças das organizações modernas e pós-modernas.

Fonte: adaptado de Clegg (1998, p. 213 e 240).

Tenório (2009) relata que a pós-modernidade privilegia a heterogeneidade, as diferenças como forças libertadoras na redefinição de um discurso cultural e a emancipação da racionalidade instrumental voltada para o desempenho, para uma racionalidade mais comunicativa, na qual todos tenham o direito à fala fundamentada pela liberdade e igualdade.

No entanto, o poder da regulamentação obriga à homogeneidade, e individualiza pouco, ou seja, até que os desvios possam ser medidos, níveis determinados, especialidades fixadas, em suma, até tornar úteis as diferenças ajustando-as umas às outras (FOUCAULT, 1987). Ressalta-se que os seguidores do novo capitalismo argumentam que trabalho, talento e

consumo, trás mais liberdade para a sociedade moderna, trazendo uma modernidade líquida. Porém, há uma discordância sobre esta libertação (SENETT, 2006).

Carvalho (2006) afirma que Senett desmistifica o novo capitalismo, ou o capitalismo flexível como é chamado, dizendo que à repulsão a rotina burocrática produz novas formas de poder e controle, escondendo-se na reinvenção descontínua de instituições, na especialização flexível da produção e na concentração de poder sem centralização. Na pós modernidade, há um controle ainda mais vigiado, sobre as novas técnicas, com a invenção da organização do tempo, o trabalho em casa, na qual os trabalhadores deixam de se submeter às formas de poder face

a face, mas submetem-se às formas de poder eletrônicas, ou seja, o poder ainda existe e é exercido. A ética do trabalho também se alterou, pois antes as pessoas tinham provarem o seu valor no trabalho, agora, precisam trabalhar em equipe, em ambientes diferentes, passando por diferentes adaptações em curtos períodos de tempo.

Para Senett, o novo capitalismo afeta o caráter pessoal dos indivíduos, porque não oferece condições para construção de uma vida linear, baseada na experiência, como por exemplo, um trabalhador fordista, que utiliza seu tempo de forma disciplinada, burocratizada e organizada, criando expectativas de vida a longo prazo, assim como um trabalhador flexibilizado, com dificuldades de estreitar laços de afinidade a longo prazo, devido a uma vida dinâmica movida de incertezas e de mudanças constantes de moradia e de emprego, logo são estes desafios que as pessoas no contexto atual precisam enfrentar (OLIVEIRA, 1999).

Prestes Motta (1993) salienta que a diferença entre as organizações industriais e pós-industriais, não pode ser medida pela capacidade das pessoas de gerir a empresa, mas pela capacidade de inovação. Logo, o desafio destas empresas, consiste em conseguir reconstruir e ressignificar os códigos e símbolos.

O poder de influência da cultura organizacional

Segundo Souza Pires e Macedo (2006) falar em cultura implica em associar a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade de um grupo na qual está sendo inserido. A cultura, através de uma construção do significado social e

normativo, possibilita que um grupo se fortaleça ou desintegre, pois a mesma expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham e são manifestadas por meio de símbolos, como mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões (SOUZA PIRES; MACEDO, 2006). Como aspectos da cultura organizacional, os gerentes utilizam os símbolos, rituais, linguagem e outros artifícios para influenciar seus empregados (PRESTES MOTTA, 1993). Na visão de Russo (2010), a cultura organizacional é fundamental na eficácia de longo prazo nas organizações e necessária para aqueles que exercem a liderança da empresa.

A cultura organizacional, segundo a visão de Fleury e Sampaio (2002), é o conjunto de valores e pressupostos básicos, que são expressos através de elementos simbólicos, construindo assim, a identidade organizacional, podendo agir como elementos de comunicação e consenso, e algumas vezes podem ocultar as relações de dominação. Para Robbins (2005) a cultura organizacional é a maneira pela qual os colaboradores percebem as características desta cultura, e não ao fato de gostarem ou não.

Souza Pires e Macedo (2006) destacam que as organizações estão inseridas dentro de um ambiente e interagindo com este o tempo todo, recebendo influências e influenciando-o, logo, as pessoas que atuam nestas organizações são agentes que contribuem para este intercâmbio constante, e seus valores são remodelados para a formação da cultura organizacional. Por ora, Souza Pires e Macedo (2006) adicionam que a

cultura organizacional é um conceito essencial a construção das estruturas organizacionais, pois acaba assumindo um papel legitimador do sistema de valores, produzindo normas de comportamento genericamente aceita por todos os membros.

De acordo com os autores Freitas (1991), Robbins (2005), Morais (2008), Tomei e Braunstein (2008) e Pickina (2008), a manifestação da cultura organizacional podem ocorrer através dos símbolos, da linguagem, do processo de comunicação, dos ritos, rituais e cerimônias, histórias, sagas e normas. Morais (2008) afirma que o discurso cultural feito através da comunicação, bem como o comportamento adotado pela área gerencial é que irão ditar a nova conduta a serem seguidas pelos colaboradores. Interessante à menção de Robbins (2008), na qual informa que uma cultura começa com os fundadores, já que eles têm conhecimento e visão daquilo que a organização deseja ser, e assim, vão repassando seus valores para os membros da organização, para que os internalizem. Fleury (1987) cita que no nível das organizações é possível verificar como certos símbolos são criados e os procedimentos de forma implícita e explícita para legitimá-los, assim como o grande mito da empresa como uma grande família, são exemplos de integração de vários significados e os processos de legitimação.

No entendimento de Russo (2010), a cultura organizacional, compreende um conjunto de forças importantes e a sua identificação através de um diagnóstico permitirá a organização atingir os seguintes objetivos:

- Tornar os funcionários mais produtivos e satisfeitos no trabalho;
- Influenciar o comportamento organizacional, tanto dos indivíduos, como dos grupos;
- Influenciar o padrão de crenças e de expectativas compartilhadas;
- Influenciar a maneira de abordagem dos colaboradores com os clientes e demais membros da empresa;
- Institucionalizar os valores desejados pela liderança da empresa;
- Conhecer a subjetividade dos comportamentos que governam os funcionários;
- Aumentar o desempenho da organização;
- Alinhar os comportamentos às práticas e estratégias organizacionais;
- Auxiliar a legitimar o sistema gerencial e clarificar os padrões de comportamentos desejados.

Por ora, é de suma relevância falar dos níveis de apreensão da cultura organizacional, apontados Schein (1985 *apud* Tomei e Braunstein, 1993), iniciando pelos artefatos visíveis, depois os valores que comandam o comportamento das pessoas e, por fim, os pressupostos inconscientes básicos. Cada um dos citados segue um nível de apreensão pelos membros da organização, sendo o primeiro o mais fácil de ser visualizado, como por

exemplo, os citados por Antonialli (2000) que são a linguagem, a tecnologia e a organização social, bem como demais aspectos visíveis da organização, já os valores compartilhados, apresentam-se num nível intermediário, que segundo Fleury e Sampaio (2002), apresentam-se as convicções básicas que justificam determinada conduta, partilhado por todos os membros, e por fim, o mais difícil de ser apreendido está os pressupostos básicos, que na explicação de Tomei e Braunstein (1993), consiste nos aspectos invisíveis, pois neste nível é determinado o modo de ser, sentir,

pensar e perceber a organização, influenciando nas suas ideias, premissas, comportamentos e ações, sendo um processo longo e inconsciente, na qual passa despercebido por muitos colaboradores.

Tendo em vista, o poder em que a cultura organizacional tem de alterar os comportamentos, sentimentos e ideologias das pessoas dentro das organizações, há de se desmistificar o controle exercido de forma oculta para os funcionários, existente tanto em organizações modernas como nas consideradas pós-modernas.



Cultura Organizacional

Mecanismos para o controle social: Burocracia, Poder, Ideologia e Mediação

Inicialmente cabe destacar os dizeres de Prestes Motta (1981) na qual afirma que as organizações são sistemas sociais artificiais cuja função primordial está na reprodução da sociedade de classes, e todas são de alguma forma econômica, repressiva e ideológica. A instituição

tem um modo de ação denominada poder disciplinar, que se concretiza na organização do espaço, do tempo, no controle, nos exames periódicos, e independente das modalidades e intensidade do poder, tem sempre o mesmo objetivo que é formar corpos dóceis e produtivos (PRESTES MOTTA, 1981). Nos dizeres de Foucault (1987), através das disciplinas,

surge o poder da norma, enfatizado pela nova lei da sociedade moderna, que veio a unir-se a outros poderes obrigando as pessoas as novas delimitações, da lei, da palavra, do texto e claro, o da tradição.

Faria e Meneghetti (2011), a partir da visão de Weber e Hegel, exploram a visão de Maurício Tragtenberg e Fernando Cláudio Prestes Motta, na forma de conceber a Burocracia, e menciona que para o primeiro, a Burocracia é compreendida como um poder, que em face do sistema capitalista faz com que tenha uma estrutura racional legal, caracterizada pela impessoalidade, formalismo e do discurso do profissionalismo, procurando envolver o trabalhador de uma forma sutil e silenciosa, através de manuais de gestão, normas, regras, hierarquias, tecnologias da informação e sistemas de controles gerenciais que fazem parte da cultura organizacional; já para o segundo, a Burocracia é também vista como poder, justificando-a como um instrumento da classe dominante que impõe sobre as demais; como controle, na medida em que as organizações burocráticas procuram monitorar os comportamentos, padronizar e obter o consenso; e por fim, como alienação, pois o trabalhador se torna mais pobre na mesma proporção em que produz mais riqueza, se tornando um ser mais insignificante.

Para Chauí (2008) a principal característica da organização está no entendimento de que organizar é administrar, ou seja, introduzir racionalidade nas relações sociais, não sendo necessário discutir os fins de uma ação ou prática, mas estabelecer meios eficazes para obtenção de um objetivo. Faria e Meneghetti (2011) explicam que

a dinâmica da constituição da burocracia, ocorre pela divisão do trabalho, que faz com que o trabalhador especializado desumaniza-se cada vez mais, conforme for adquirindo mais conhecimento, habilidade e competência específica nas quais são interesses da organização, e não do indivíduo.

Além disso, Chauí (2008) afirma que a organização racional é eficiente na medida em que estabelece hierarquias de cargos e funções, assim, aquele que vai subindo de cargo, pode melhorar a posição social, ganhar mais status e poder de mando, porém, a organização será eficaz quanto mais os seus membros se identificarem com ela e atender aos objetivos dela e se a moeda de troca para isso for subindo a hierarquia, assim será feito. Chauí (2008) deixa claro que a organização é que possui o conhecimento das ações a serem realizadas e conhece quais pessoas são competentes para determinadas tarefas e quais não são.

Faria e Meneghetti (2011) afirmam que a burocracia, como racionalidade instituída e mediadora de relações políticas e econômicas, apresenta-se como espaço das lutas sociais, em que beneficia aqueles que detêm o domínio do espaço e a posse dos meios de criação, ou seja, torna-se um instrumento de dominação e de controle social.

Nas organizações modernas, que desenvolvem trabalho industrial, por exemplo, a organização introduz a linha de montagem, sendo assim, cada trabalhador tem uma função muito especializada não devendo realizar todas as tarefas, sendo cada trabalhador conhecendo apenas parte do trabalho,

tornando uma forma de limitar o subordinado sobre seus conhecimentos (CHAUÍ, 2008). O mesmo acontece nas organizações modernas com gerência científica, na qual a organização realiza a divisão social, como os competentes para dirigir e os incompetentes que só sabem executar, promovendo um distanciamento e uma relação desigual de poder (CHAUÍ, 2008). Partindo deste ponto, os competentes promovem discursos diversos nas organizações e reproduzem na sociedade, eles ensinam a cada indivíduo como se relacionar com o mundo e com os outros e promovem discursos culturais para afirmar que só existe racionalidade nas leis do mercado e que só há felicidade na competição e no sucesso de quem vence a competição (CHAUÍ, 2008). Sendo assim, a burocracia é capaz de estabelecer relações de controle de duas formas, sendo uma objetiva, como por exemplo, através das normas, regras formais e procedimentos, e se agregadas a ideologia é capaz de criar costumes, normas informais, ideias e imaginários, tornando-se responsável pelo controle intersubjetivo, que é o segundo momento (FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Faria e Meneghetti (2011) afirmam que a alienação se confirma quando o indivíduo interioriza o modo burocrático de pensar, logo, a inculcação ideológica, submissão, os comportamentos padronizados e o disciplinamento, são formas silenciosas da instituição da burocracia como controle. Parece fora de moda ao falar de burocracia no mesmo tempo que se debate acerca das novas formas organizacionais, pré-definidas como organizações pós-burocráticas ou pós-modernas (PERSON, 2011).

Para Prestes Motta (1993), existe uma pressão constante para a inovação como uma estratégia de sobrevivência, e surge então o conceito de organização pró-ativa, sendo aquela que procura influenciar o mercado em que atua, baseado pela racionalidade econômica, surgindo o gerente pró-ativo, caracterizado por aquele que consegue administrar o impacto das mudanças ambientais sobre as pessoas, sobre a estrutura organizacional e fazendo o difundir estes novos valores e significados nas instituições.

Prestes Motta (1993) afirma que os movimentos atuais de reorganização do trabalho são significativos, pois buscam introduzir novas formas de dominação e controle social, pela manipulação criativa de símbolos e demais elementos culturais. Para Fleury (1987), a socialização ocorre de dois modos, a primária que acontece através da linguagem, com a grande identificação emocional dos indivíduos, com grandes valores transmitidos e envolvendo aprendizagem cognitiva; e a segunda dos conhecimentos adquiridos numa série de aprendizagem sequenciada e reforçada por outras técnicas específicas. A constante socialização e re-socialização dos funcionários, em que o gerente "pró-ativo" faz com que os empregados internalizem esses novos elementos culturais são formas instrumentalizadas de controle comportamental, nas quais ocorrem sem a percepção dos funcionários (PRESTES MOTTA, 1993).

Conforme assevera Fleury (1987), as organizações pós-modernas devem assegurar seu controle sobre as transformações do sistema produtivo e também pelas transformações que passam seus colaboradores, requerendo

um alto nível de desenvolvimento do sistema de mediações.

Sobre as mediações nas organizações pós-modernas, Fleury (1987) apresenta quatro categorias do trabalho de Pages e seus colaboradores, que são:

- De ordem econômica: promovendo altos salários e carreiras abertas;
- De ordem política: com o desenvolvimento de um sistema decisório que assegure certa distância entre os segmentos vastos e complexos, em que as ordens e interdições são substituídas por princípios interiorizados, e desaparece a figura do chefe tradicional por um chefe intérprete das regras da organização;
- De ordem ideológica: no desenvolvimento da percepção da organização como lugar autônomo de produção ideológica, articulada com política de pessoal, financeira e comercial;
- De ordem psicológica: com o desenvolvimento da influência psicológica da organização sobre os trabalhadores, transformando as vantagens e restrições em prazer e agonia, causada justamente pela onipresença dos controles, caráter ilimitado e inatingível das exigências, compensados pelos múltiplos prazeres oferecidos pela organização, seja, de conquistar, dominar, vencer, etc.

Interessante destacar neste ponto em que se discute sobre a dominação, os

tipos ideais desta, apresentada por Ramos (2006), baseado nas contribuições de Max Weber, que são a dominação racional-legal, na qual se fundamenta na legalidade definida por normas e estatutos jurídicos; a dominação tradicional que se baseia na santidade da tradição em que se crê na legitimidade do soberano para exercer determinado mandato; e por fim, a dominação carismática, que como o próprio nome já diz tem o carisma como uma qualidade sobrenatural, dando-lhe poderes por ter esta virtude, é considerada uma forma antitradicional e antirracional. Para Saraiva (2002), as dimensões de uma organização burocrática podem ser entendidas também como expressões de poder e ideologias, quando os modos de organização e de operacionalização servem de ferramentas para os grupos obterem determinado tipo de dominação e ali se manterem.

A comunicação como já abordado é um elemento cultural muito forte nas organizações, pois através desse é repassado também a ideologia. Na visão de Chauí (2008), a ideologia pode ser entendida como um conjunto lógico, sistemático e coerente de representações, que podem ser ideias e valores, e de normas e regras de conduta, que prescrevem aos membros da sociedade sobre o que e como devem pensar, valorizar, sentir e fazer. A ideologia, em alguns casos, pode ser entendida como o disfarce inteligente do poder, mediante justificações possíveis, ou seja, dos privilégios obtidos dos valores dominantes (PERSON, 2011).

Destarte já se percebe uma influência muito forte do caráter ideológico que exerce a organização, através de seus

dirigentes. De acordo com Chauí (2008) as principais determinações que constituem o fenômeno da ideologia são:

- A ideologia é resultado da divisão social do trabalho, especificamente do trabalho manual e do intelectual;
- Esta separação estabelece aparente autonomia;
- Esta autonomia aparente do trabalho intelectual aparece como autonomia dos pensadores, que consequentemente aparecem como autonomia das ideias;
- Estas ideias que aparecem como autônomas, são as ideias da classe dominante de certa época, e é produzida no momento da separação entre os indivíduos que dominam e as ideias que dominam de modo quase imperceptível;
- Logo, a ideologia é um instrumento de dominação de classe;
- Se a dominação for percebida como violência, o poder se torna injusto e ilegítimo, sendo assim os dominados ou explorados, tem o legítimo direito de recusá-la e revoltar-se;
- Desta forma, o papel específico da ideologia como instrumento da luta de classe é impedir que seja percebida a realidade concreta, ou seja, esconder que nasceu da luta de classe para servir a uma classe na dominação;

- Por ser o instrumento de ocultar divisões sociais, a ideologia deve transformar as ideias particulares em ideias universais abstratas, construindo uma rede imaginária de ideias e valores que possuem base real;

- Logo, a ideologia é uma ilusão necessária à dominação de classe. Por ilusão deve ser entendido como abstração que é o conhecimento de uma realidade, como algo dado, feito e acabado, sem ser questionado como esta realidade foi produzida, e como inversão, que é tornar o resultado de um processo como se fosse seu começo, tomar o efeito pelas causas.

Por fim, para dismantelar a ideologia deverá haver uma nova prática política nascida dos dominados e dirigidas por eles, para preencher as lacunas e os silêncios dos discursos e pensamentos ideológicos, para dizer tudo que não é dito, e assim desmanchando a lógica da ideologia para passar a enxergar o que estava escondido e assegurava tranquilamente à exploração econômica, a desigualdade social, a dominação política e a exclusão cultural (CHAUÍ, 2008).

Nos dizeres expressivos de Saraiva (2002), a lógica burocrática de uma organização pública, erigiu barreiras para a satisfação dos funcionários que são cada vez mais difíceis de serem superados, porque suas bases estão solidamente assentadas sobre o desconhecimento dos colaboradores sobre o seu próprio potencial de desenvolvimento, bem como a desconfiança de trabalhar em outro

contexto mais flexível, sem a presença de um manual que tudo prevê, provê e regula.

Considerações

O presente artigo teve a pretensão de desmistificar as formas de controle invisível nas organizações modernas e nas consideradas pós-modernas, levando em consideração a cultura organizacional como ponto de partida, e atingiu o seu objetivo ao remeter conceitos, características e demais aspectos relevantes sobre a burocracia, mediação, poder e ideologia.

Muito importante diferenciar as organizações modernas das pós-modernas, haja vista a necessidade de compreensão dos dois tipos de organizações, com formas diferentes de trabalho, sendo uma mais rígida e a outra considerada mais flexível.

A cultura organizacional demonstrou que os dirigentes ao controlá-la, podem ocultar relações de dominação, influenciando os seus empregados da maneira que lhes convier, e transmitindo os seus valores particulares. O discurso cultural feito via comunicação revelou um grande potencial na influência da conduta dos indivíduos da organização, nas quais permitem alterar o padrão de crenças, expectativas compartilhadas e pressupostos inconscientes.

Os mecanismos de controle social apresentados neste artigo foram relevantes para compreender o objetivo organizacional ideologizado na formação de pessoas dóceis e com produtividade, orientando para um sistema capitalista baseado no alto desempenho e/ou na lucratividade.

Na burocracia, o controle exercido tratou de envolver o trabalhador através das normas, regras, hierarquias, sistemas de controle gerenciais, de maneira sutil, e procurando internalizar aspectos cruciais de conduta, através do poder, monitoria e alienação do trabalhador. Além disso, a burocracia privilegia os detentores do poder, tornando-se um instrumento de dominação e controle para a classe dominante, aumentando ainda mais a luta de classes. Outros aspectos relevantes da burocracia como controle intersubjetivo foram abordados no texto, como centralizador do repasse das ideologias, criando comportamentos padrões e disciplinamento.

Foi visto também que as organizações pós-modernas, possuem controles denominados de mediações, nas quais são uma forma diferente de controlar os funcionários e também são permeadas por ideologias da classe dominante. Os aspectos relevantes de ideologia foram abordados neste artigo, por entender que fazem parte dos discursos culturais e ocultos na forma de dominação.

Em suma, vale ressaltar que a transição de uma organização moderna para uma organização pós-moderna, não faz com que o controle social seja extinto, apenas demonstra uma troca do controle exercido através de procedimentos burocráticos visíveis, para controles cada vez mais invisíveis, feitos pelos valores interiorizados, pressupostos inconscientes, técnicas de mediação, poder, ideologia e outros artifícios criativos que permeiam as formas de dominação.

Por fim, sugere-se que outros artigos sejam realizados na área para aprofundar e desmistificar cada vez

mais à cultura organizacional, na busca pela emancipação do indivíduo, da liberdade sem dominação e na procura pela igualdade entre as pessoas.

Referências

ANTONIALI, L. M. Influência da mudança de gestão nas estratégias de uma cooperativa agropecuária. **Revista de Administração Contemporânea**, Minas Gerais, v.4, n.1, p. 135-159, 2000.

CARDOSO, Matêus Ramos. Racionalização e modernidade em Max Weber. **Revista Húmus**, Vol. 3, Nº 9, 2013. Disponível em: <<http://www.periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/revistahumus/article/view/1907/2945>>. Acesso em: 15/02/2017.

CARVALHO, Raphael Guilherme de. Resenha sobre Sennet, Richard. A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2005, In: **Revista Vernáculo**, n. 17,18, 2006. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/vernaculo/article/viewFile/20427/13601>>. Acesso em: 4/3/2017.

CHAUÍ, M. **O que é ideologia**. 2 ed. revista e ampliada. São Paulo: Brasiliense, 2008.

CLEGG, S. Organizações Modernistas e Pós Modernistas. In: **As Organizações Modernas**. Trad. Fátima Assunção. – Oeiras (PT): Celta Editora, 1998. p. 207-244.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.51, n.5, p. 424-439, set/out, 2011.

FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações do trabalho. **Revista de administração de empresas**, v. 27, n. 4, p. 7-18, 1987.

_____, M. T. L.; SAMPAIO, J. R. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: Fleury, M. e Sampaio. J.R., (org.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 283 – 294.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto**. São Paulo, McGraw-Hill, 1991.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**; tradução de Raquel Ramallete. Petrópolis, Vozes, 1987. 288p.

_____, Michel. **Em defesa da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MORAIS, M. N. **Cultura e subcultura: um estudo do setor de tecelagem da BETA S.A./JP**. Monografia (Graduação em Administração). Centro Universitário de João Pessoa – UNIPÊ, João Pessoa, 2008.

OLIVEIRA, Luiz Paulo Jesus de. Resenha de Richard Sennet. **Caderno CRH**, Salvador, n.30/31, p. 363-367, jan/dez/1999. Disponível em: <<http://www.flexibilizacao.ufba.br/RCRH-2006-243luizpaulo.pdf>>. Acesso em: 4/3/2017.

PERSON, E. **Burocracia, ideologia e gestão social: uma abordagem crítica à luz da categoria habermasiana da esfera pública**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

PICKINA, T. A. M. **Cultura organizacional: contexto de mudança organizacional**. Monografia apresentada na Universidade de Brasília - UNB (Curso de Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais). UNB, Brasília, 2008.

PRESTES MOTTA, F. C. Controle social nas organizações. Revisitado por Isabella F. F. Gouveia de Vasconcellos e Thomaz Wood Jr. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.33, n.5, p. 68-87, set/out, 1993.

_____, F. C. O poder disciplinar nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v.21, n.4, p. 33-41, out/dez, 1981.

RAMOS, A. G. RSP Revisitada: a sociologia de Max Weber. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v.57, n.2, p. 267-282, abr./jun., 2006.

_____, A. G. A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo de possibilidade. In: **Políticas Públicas e Desenvolvimento**. HEIDEMANN, Francisco; SALM, José Francisco (Orgs). Brasília: Editora UNB, 2009. p. 4-79.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RUSSO, G. M. **Diagnóstico da cultura organizacional**. Elsevier Brasil, 2010.

SAGRILLO, Daniele Rorato; HEPP, Izabel Cristina Uaska; PEREIRA, Sueli Menezes. **Modernidade/Pós-modernidade:** Max Weber nesse contexto e as consequências para a educação. Disponível em:

<<http://coral.ufsm.br/gpforma/2senafe/PDF/064e4.pdf>>. Acesso em: 3/3/2017.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 6, n. 1, p. 187-207, jan/abr., 2002.

SENETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SOUZA PIRES, J. C.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administra Pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

TENÓRIO, F. G. A Modernidade e a Pós Modernidade servida em dois jantares. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v.7, n.3, p.472-491, set, 2009.

TOMEL, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização:** a dimensão humana. São Paulo: Makron Books, 1993.

WEBER, M. **A ciência como vocação**. In: Ensaio de sociologia. 5 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982. p. 154-183.

WEBER, Max. **La ética protestante y el espíritu del capitalismo**. Ediciones AKAL, 1998.

Recebido em 2016-08-25
Publicado em 2017-07-06