

## RACIONALIDADE, SOCIALIZAÇÃO E AJUSTAMENTO X SUBJETIVIDADE: O CONTROLE ORGANIZACIONAL QUE EMERGE DO CONFLITO.

Manoel Fernandes Nery (UFES)<sup>1</sup>

### Resumo

A racionalidade organizacional, configurada nos objetivos, utilizando-se de métodos modernos ou não de recrutamento, seleção, treinamento e políticas de integração, sinaliza a necessidade em se definir previamente as competências, as habilidades, as expectativas e os comportamentos esperados dos profissionais que as organizações desejam contratar, ou seja, há todo um processo do tipo psicologizante que sustenta essas ações organizacionais. Com isso, tem início o que se poderia chamar de pré-socialização do sujeito. Estes elementos antecipam um propósito organizacional em assegurar um determinado nível de controle sobre o comportamento do indivíduo, visando ao seu ajustamento às normas da organização. Um processo de socialização que continua após o ingresso e que tem por finalidade obter a lealdade e o comprometimento dos indivíduos, dos quais depende muito a estabilidade da organização (MOTTA, 1985; HENRIQUES, 2002). É, portanto, uma importante etapa, pois visa a conciliar competências e habilidades, sem abdicar da conformidade. Estas ações da organização não asseguram, entretanto, a convergência e a identidade de interesses entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais. Este determinismo é decorrente do ideário de previsibilidade dominante na organização hierárquico-funcional e da naturalização dos conflitos entre esses agentes. Problematiza-se, neste artigo teórico, as contradições dessas medidas. Sustenta-se que as experiências dos indivíduos extrapolam as relações que os coordenam e os controles que lhes são impostos, e que é da correlação de forças travadas entre a racionalidade da organização e a subjetividade dos indivíduos que emerge um controle organizacional possível. Uma subjetividade que não se restringe apenas ao indivíduo, mas a uma circulação onde participa o ente, os afetos, o corpo, os vínculos, o trabalho, a casa e, enfim, os outros (VOLNOVICH, 1996).

**Palavras-Chave:** Racionalidade, Socialização, Subjetividade, Conflito.

### 1. Introdução

Decorridos muitos anos da era Taylor, as práticas que buscam adequar o homem à tarefa ainda permanecem em moda. Entrevistas não-dirigidas, entrevistas em grupos, teste de projeção são algumas das técnicas implementadas, visando a obter melhores índices de acerto.

Todavia, a idéia de contar com trabalhadores capacitados mostra-se presente na Teoria da Administração Científica. Taylor, após definir a divisão do trabalho e a “maneira certa” de fazê-lo, defendia a necessidade de seleção, treinamento, controle por supervisão e o estabelecimento de um sistema de incentivos para os operários, visando a alcançar o nível de produtividade que considerava padrão (MORGAN, 1996). Weber (2004), ao descrever as características da organização burocrática ressalta o seu caráter hierárquico; o recrutamento para seus quadros, que ocorre através de concursos ou de outros critérios objetivos; e, a livre seleção, elemento essencial da burocracia moderna. Em relação a Elton Mayo, assegura Henriquez (2002), o que se deve sublinhar é a descoberta da importância dos fatores afetivos, não só para equilibrar as decisões tomadas pelos homens de poder, mas também para permitir o próprio funcionamento da organização.

---

<sup>1</sup> manoelfnery@gmail.com

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

No domínio da racionalidade organizacional, essas ações constituem-se, de alguma forma, precursoras na busca pelo profissional “competente” e “ajustado”.

Henriquez (2002) acrescenta que a visão do tipo psicologizante de Taylor, embora pobre e reducionista, é coerente e compatível com o pensamento que predominava sobre o trabalhador a sua época. Ao abordar outras perspectivas e posturas organizacionais, que visam a inibir e tornar inoperantes os processos psíquicos dos indivíduos, ressalta o caráter pragmático e de racionalidade ilimitada da gestão tecnocrática e a sutileza da gestão estratégica, esta última motivada pela *performance* e pela excelência.

Dessa forma, subjacente às habilidades e qualificações exigidas nos processos de recrutamento, seleção e treinamento, é recorrente a preocupação das organizações com o controle do indivíduo e a ampliação do domínio sobre sua subjetividade, de forma que ele possa cultivar os valores e contribuir para o sucesso organizacional.

Freitas (2002) assegura que as organizações pretendem ser o modelo de racionalidade, de transparência, de produtividade e de resultado que as demais instituições presentes no corpo social devem seguir. A relação com o trabalho ou com o lugar do trabalho tende a se tornar a principal referência dos indivíduos.

A lógica da competência, nesse sentido, configurada na lealdade e no conjunto de capacidades e habilidades do indivíduo para desempenhar com eficiência suas atribuições, tem como sustentação conceitos ainda arraigados à concepção burocrática de organização, que preceitua ser possível estabelecer uma estrutura organizacional que dê conta ao mesmo tempo da subjetividade do indivíduo e de sua conformidade ao ambiente organizacional. Sobressai, dessa forma, um aparelho hierarquicamente organizado que permite associar critérios impessoais e métodos racionais de competência e meritocracia, que legitimam a aceitação da hierarquia e os padrões formais vigentes na organização (WEBER, 2004).

As contradições existentes no interior das organizações alcançam, então, o indivíduo. Como ser criativo, ousado, inovador, e ao mesmo tempo obediente e conformado? Como não provocar divisões e rupturas no ambiente organizacional? Como ser diferente e igual?

Este artigo procura interpretar a aporia que domina a concepção burocrática de organização, que preconiza a conformidade do indivíduo em troca da manutenção do emprego e da oferta de segurança, mas, ao mesmo tempo, estabelece padrões de competência como critérios de ascensão profissional e incentivo monetário como fator de motivação pessoal. Analisam-se aqui as implicações da tentativa de se promover a conformidade do indivíduo à estrutura hierárquico-funcional, uma vez que essa conformidade não ocorre sem altos custos para os sujeitos. Paralelamente, sustenta-se que o modelo burocrático de organização inibe o pleno uso das competências dos sujeitos, e que o indivíduo resiste ao ajustamento idealizado pela organização, resultando, daí um nível relativo de controle organizacional.

Considera-se, para efeito desse trabalho, o pensamento de Motta e Bresser-Pereira (1991) de que *todo sistema social administrado segundo critérios racionais e hierárquicos é uma organização burocrática. Pode haver organizações burocráticas mais flexíveis ou mais rígidas, mais formalizadas ou menos formalizadas, mais autoritárias ou menos autoritárias. Mas, todas serão organizações burocráticas desde que o sentido básico do processo decisório seja de cima para baixo. Existe, dessa forma, um grau maior ou menor de previsibilidade dentro das organizações, que nelas persiste por mais que o anel burocrático aperte*. Um modelo que, segundo os autores, predomina na sociedade contemporânea e nos auxilia a compreender a realidade (grifo nosso).

## **2. A historicidade da burocracia**

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

As burocracias, de acordo com Bresser-Pereira (1991), não constituem um fato novo. Já na antiguidade temos organizações burocráticas, dentre as quais a mais famosa é a do Império Novo egípcio (1580-712 a.C.), que Max Weber considera o modelo de todas as demais. Outros exemplos de burocracias muito antigas são os Impérios Romanos, o Estado Bizantino e o Império Chinês.

Segundo ainda o autor, a burocracia já está presente nas formações pré-capitalistas, onde conserva um papel secundário na fase competitiva do modo capitalista de produção. No século XX, entretanto, assume um papel cada vez mais decisivo e autônomo, no quadro do capitalismo monopolista do mundo ocidental. Através da história, a burocracia modifica-se sem perder algumas das suas características essenciais. Seja como grupo social, seja como forma de organização social, a burocracia é sempre um sistema de dominação ou de poder autoritário, hierárquico, que reivindica para si o monopólio da racionalidade e do conhecimento administrativo.

Weber (2004) sustenta que o capitalismo em sua fase de desenvolvimento *exige* a burocracia. Ressalta, ainda, que embora tendo raízes históricas diversas, o capitalismo constitui o fundamento econômico mais racional, por colocar fiscalmente à disposição dela (a burocracia) os necessários meios monetários sobre o qual ela pode existir em sua forma mais racional (grifo do autor).

As burocracias constituem, dessa forma, um fenômeno antigo, mas só modernamente se tornam um fator social dominante. E a razão imediata dessa mudança é clara: a unidade básica do sistema de produção era a família; e hoje passou a ser a empresa burocrática. Contudo, é só a partir dos fins da Idade Média que começam a aparecer as primeiras empresas e o Estado moderno (BRESSER-PEREIRA, 1991).

### **3. O que é burocracia**

A partir da concepção weberiana de burocracia, muitos foram os conceitos e definições desenvolvidos por vários autores. Essas definições, em sua maioria, guardam coerência com o sentido original por ele atribuído. Para Weber (2004) burocracia significa dominação: dominação em virtude do conhecimento. “O conhecimento de fatos adquiridos na execução das tarefas ou obtidos via ‘documentação’” (WEBER, 2004, p. 147). O conceito (não só, mas especificamente) burocrático do segredo oficial, comparável, em sua relação ao conhecimento profissional, aos segredos das empresas comerciais no que diz respeito aos técnicos, provém dessa pretensão de poder.

Da atividade pública ao gerenciamento dos negócios privados, perpassando todas as áreas da vida social (Estado, Igreja, exército, partido, empresa econômica, associação de interessados, união, fundação e o que mais seja), é pura e simplesmente o mesmo que o desenvolvimento e crescimento contínuos da administração burocrática (WEBER, 2004).

A burocracia, forma avançada de controle social, legitima-se pela dominação que Weber (2004, p. 33) define como “a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis [...]”. A obediência devida pode justificar-se por três motivos de submissão ou princípios de autoridade: racionais, tradicionais e carismáticos – legitimando-se pela dominação racional-legal, tradicional e a carismática.

Weber não considerou, assinala Bresser-Pereira (1991), a burocracia como um tipo de sistema social, mas como um tipo de poder ou de dominação. A burocracia seria um tipo de poder da mesma categoria que o patriarcalismo, o patrimonialismo, o feudalismo e o carismatismo. Entretanto, a cada um desses tipos de poder correspondem um ou mais sistemas sociais dife-

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

rentes. À burocracia ou poder burocrático correspondem às organizações, organizações burocráticas, ou simplesmente burocracias.

A burocracia, em todos os seus sentidos, é, em última instância, a negação da liberdade. Entendê-la significa percebê-la como organização racional instrumental, caracterizada pelo primado do formalismo, da despersonalização e do profissionalismo. Significa entender os meandros de uma forma de poder que se insinua na esfera da produção, da política e da ideologia. Significa entender a dinâmica do exercício do poder.

Ressalta o autor que se a burocracia é uma forma de organização prevalecente no mundo contemporâneo, é também verdade que burocracia é dominação e que dominação é poder. Antes de tudo, burocracia é uma organização que confere àqueles que a controlam uma imensa parcela de poder e o grupo que a controla diretamente constituído por burocratas.

De acordo com Motta (1985), burocracia é uma estrutura social na qual a direção das atividades coletivas fica a cargo de um aparelho impessoal hierarquicamente organizado, que deve agir segundo critérios impessoais e métodos racionais. Ressalta, ainda, que a burocracia caracteriza-se pela separação entre os que executam e os que planejam, dirigem e controlam e que, esta é, em grande, medida a separação entre o trabalho manual e o intelectual. Nessa perspectiva, a burocracia nasce na produção, devido, principalmente, a concentração em poucas e grandes unidades; no Estado moderno; e no crescimento das organizações políticas e sociais, com tendência a controlar todos os setores da vida social (MOTTA, 1985).

#### **4. O contexto organizacional burocrático**

Weber (2004) afirma que a administração puramente burocrática mediante documentação, considerada do ponto de vista formal é, segundo toda a experiência, a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor e confiabilidade – isto é, calculabilidade tanto para o senhor quanto para os demais interessados - intensidade e extensibilidade dos serviços, e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas. Alerta, ainda, que toda nossa vida cotidiana está encaixada nesse quadro, uma vez que a administração burocrática é por toda parte a mais racional do ponto de vista técnico-formal. Ela é pura e simplesmente inevitável para as necessidades da administração de massas (de pessoas ou objetos).

A organização burocrática estabelece, entre outros princípios, a separação absoluta entre o quadro administrativo e os meios de administração e produção. Os funcionários, empregados e trabalhadores do quadro administrativo não estão de posse dos meios materiais de administração e produção, mas os recebem em espécie ou em dinheiro e têm responsabilidade contábil. Aplica-se o princípio da separação absoluta entre o patrimônio (ou capital) da instituição (empresa) e o patrimônio privado (da gestão patrimonial), bem como entre o local das atividades profissionais (escritório) e o domicílio dos funcionários. O tipo do quadro administrativo racional legal, da burocracia, é suscetível de aplicação universal e é o mais importante na vida cotidiana, pois na vida cotidiana, dominação é, em primeiro lugar, administração (WEBER, 2004).

A organização burocrática é o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas. É uma estratégia de administração e de dominação. São fruto e berço da burocracia, com a qual pode inclusive ser identificada. A burocracia pode constituir-se em um grupo ou uma classe social, mas é também uma forma de poder que se estrutura através das organizações burocráticas (BRESSER-PEREIRA, 1991).

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

A organização burocrática, assinala, é uma estratégia que dá suporte ao crescimento e ao desenvolvimento do sistema de produção capitalista, porque a sua estrutura permite facilitar a acumulação e a manutenção desse processo, permitindo alcançar maior produtividade, não apenas da mão de obra, mas também do capital. Esta estratégia inseriu-se no processo histórico de luta de classes, garantindo para os empresários a disciplina e a cooperação dos trabalhadores. Daí poder-se também afirmar que a organização burocrática constitui um sistema social onde a divisão do trabalho é sistemática e coerentemente realizada, tendo em vista os fins visados, como economia de meios para o alcance dos objetivos, e um sistema social que, utilizando-se de critérios de eficiência, toma decisões sempre visando ao aumento de produtividade. A organização burocrática surge, portanto, por imperativos de eficiência, tornando-se mesma imprescindível em razão do desenvolvimento tecnológico e da complexificação dos sistemas sociais, notadamente pela sua capacidade de previsibilidade e superioridade técnica.

O autor enfatiza que o formalismo da burocracia expressa-se no fato de que a autoridade deriva de um sistema de normas racionais, escritas e exaustivas, que definem com precisão as relações de mando e subordinação, distribuindo as atividades a serem executadas de forma sistemática, tendo em vista os fins visados. Sua administração é formalmente planejada, organizada, e sua execução se realiza através de documentos escritos.

Motta (1985), reconhecendo a amplitude, a dimensão e significação das organizações no contexto social burocrático, enfatiza que o papel social das organizações burocráticas manifesta-se concretamente no exercício do controle social, que se torna possível pelas relações de poder, relações estas que são desiguais.

## **5. A administração científica e o seu postulado dominante**

O advento da máquina significou, de alguma forma, o abandono do método tradicional de produção, mas não representou de imediato a racionalização dos métodos de trabalho. Essa tarefa caberia aos representantes da Escola da Administração Científica no início do século XX. É, portanto, com a Escola da Administração Científica que tem início o estudo sistemático da administração das organizações e, em particular, das empresas. A intuição e iniciativas do operário, assim como sua engenhosidade cedem espaço à organização científica do trabalho que agora deve ser estudado, planejado e executado de acordo com princípios lógicos e racionais. É a separação entre quem planeja e quem executa o trabalho (BRESSER-PEREIRA, 1991).

Taylor vai se preocupar com a racionalização do trabalho ao nível do operário, dedicando-se ao estudo de métodos e sistemas de trabalho, preferindo sempre a indução, a experiência, ao método dedutivo, a fim de chegar às principais conclusões. Fayol procura racionalizar o trabalho do administrador e a estrutura das empresas. É de Fayol as célebres funções: administrar é planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar.

Afirmando a racionalidade do homem, a Escola da Administração Científica adotou como postulado o modelo de *homo economicus*. Um postulado que havia sido adotado pelos economistas clássicos para justificar o livre mercado, pois estes compartilhavam com a idéia de que o homem sempre procura maximizar os seus ganhos nas relações com outros homens. Existe, então, nesse livre mercado, segundo Adam Smith, uma “mão invisível” que assegurara o equilíbrio entre os diferentes interesses realizados. Isto não foi diferente com os precursores da Escola Clássica. Por esse postulado, compreendiam os representantes da Escola da Administração Científica que o homem é movido por interesse puramente econômico tomando sempre a decisão que lhe proporciona maiores ganhos financeiros ou menores perdas em termos financeiros.



# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

A adoção desse postulado representou uma leitura extremamente simplificada da natureza humana. Com tal simplicidade, não foi difícil para a Escola da Administração Científica desenvolver princípios racionais para assegurar a eficiência e melhorar a produtividade no trabalho (BRESSER-PEREIRA, 1991).

Uma outra idéia central da Escola da Administração Científica refere-se diretamente à racionalização do trabalho, podendo ser assim expressa: é função primordial do administrador determinar “a única maneira certa de executar o trabalho”. O autor assegura que a administração científica preconizada por Taylor vem substituir o antigo sistema de administração “por iniciativa e incentivo”. Esse sistema deixava a eficiência do trabalho à mercê da intuição do operário e da forma tradicional de executá-lo que lhe fora ensinada, redundando em desperdícios de esforços e baixa produtividade, com prejuízo para os proprietários, os empregados e a sociedade em geral.

Como assinala, ainda, o autor, após realizar um estudo parcial sobre a fadiga humana em que considerava apenas fatores fisiológicos, ignorando fatores de natureza psicofisiológicos, Taylor acreditava ter encontrado a fórmula para a eficiência e maior produtividade dos trabalhadores. Além disso, com a possibilidade do operário ganhar de 30% a 100 % mais, não faltaria a esses trabalhadores motivação para melhorar e ampliar a produção. Os representantes da Escola Clássica compartilhavam da idéia de que existem trabalhadores especialmente adaptados para cada tipo de trabalho. Em seguida, passam a procurar esse homem. Fica evidente o caráter simplista desse pensamento.

Definido uma produção-padrão, basta conjugar quatro fatores: selecionar o homem certo, treiná-lo, estabelecer um controle cerrado por supervisão e estabelecer o incentivo financeiro.

Deve ser ressaltado que o equilíbrio de forças entre os trabalhadores e as empresas no período de surgimento da Escola da Administração Científica, ainda favorecia as empresas, razão pelas quais puderam estabelecer novos padrões de produção (BRESSER-PEREIRA, 1991).

Segundo Colbari (1996), a hierarquia e o controle burocrático fundamentam-se no modelo taylorista e fordista de produção.

## **6. A Concepção de competências**

Os conceitos de competência e de integração do indivíduo à organização, ainda, são permeados por valores e pressupostos prevaletentes na Escola da Administração Científica. Assegura Bresser-Pereira (1991) que a Escola Clássica deu sua contribuição inicial aos sistemas que tratam de seleção e treinamento de pessoal, sendo esta complementada pela Escola de Relações Humanas. Há eventuais discrepâncias entre as posições dos dois grupos, mas essas raramente chegam a tornar-se agudas.

Nessa perspectiva, a competência, mais identificada com a idealização do indivíduo e sua eficiência para desempenhar a tarefa, é entendida como conjunto de habilidades, capacidade de iniciativa, vontade de crescimento na empresa, criatividade, capacidade de trabalhar em grupo, associado à aceitação da hierarquia e das normas formais vigentes.

Dutra et al. (2008), em pesquisa realizada junto a profissionais ligados à área de gestão de pessoas, identificaram que a maioria desses profissionais relacionou a competência com o conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes exigidas pelo cargo. Uma confirmação de que as empresas não romperam com os pressupostos taylorista/fordista sobre a concepção de recursos humanos e a gestão de pessoas.

O desenho do modelo de profissional requerido pelas empresas, ao incorporar alguns atributos como: o nível de qualificação, a assiduidade, a pontualidade e a disponibilidade para o traba-

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

lho extrajornada, paralelamente a contribuições técnicas e organizacionais pela capacidade inventiva e a criatividade, retratam a fábrica como o local por excelência da racionalidade técnica, da objetividade, da organização científica do trabalho, da padronização, da rotinação das tarefas, da eficiência, dos padrões disciplinares e de suas justificativas técnicas (COLBARI, 1996).

Colbari (1996) assegura, ainda, que a carreira ascendente na hierarquia fabril cada vez mais exige além da competência profissional, das habilidades técnicas, outros atributos estranhos à racionalidade técnica do processo de trabalho. Os sentimentos e as características da personalidade vão sendo integrados na composição de um perfil ideal de trabalhador, principalmente daqueles que exercem alguma função de liderança. São fortes as evidências de que as ideologias fabris buscam a combinação de padrões valorativo e humanístico aos padrões de racionalidade da produção, medidos pelos critérios de desempenho e produtividade.

Os conceitos subjacentes ao modelo de organização burocrático-racional não deixam dúvidas sobre o ideário organizacional de realçar as competências, naturalizar e conciliar os conflitos entre a racionalidade e a subjetividade e promover o ajustamento do indivíduo à organização.

## **7. O processo de ajustamento**

Etzioni (1984) reconhece que a sociedade moderna é uma sociedade das organizações. As pessoas nascem em organizações (hospitais), são educadas em organizações (escolas), trabalham em e para organizações (empresas, clubes), rezam em organizações e para serem consideradas mortas necessitam um atestado emitido em uma organização. É através das organizações que se obtém racionalidade, eficiência e competência, atributos estes valorizados nas sociedades modernas. Na percepção do autor, a organização é um ente com vida própria.

O autor admite que o aumento do alcance e do racionalismo das organizações não ocorre sem que haja um preço social e humano considerável. Muitas pessoas estão profundamente frustradas e alienadas em seu trabalho. A organização, em vez de ser uma obediente servidora da sociedade, passa, às vezes, a dominá-la. A sociedade moderna – longe de ser uma reunião comunitária – aproxima-se, frequentemente, de um campo de batalha onde se chocam organizações gigantescas.

A organização, segundo Henriquez (2002), toma tais decisões porque luta contra as angústias do medo do disforme, do caos, do desconhecido, da palavra livre, o que leva ao desenvolvimento de uma palavra “em liberdade vigiada”. Para que a organização triunfe sobre suas angústias e seus processos autodestrutivos, torna-se necessário imobilizar a força combativa dos indivíduos e favorecer a emergência de condutas performativas.

Para Motta (1985), o processo de socialização do indivíduo começa antes mesmo de sua entrada nesse sistema social, já que outros sistemas já inculcam, desde o nascimento, valores e regras que estejam em consonância com as normas das organizações burocráticas. Nesse sentido, a socialização pode ser entendida como o processo global pelo qual um indivíduo, nascido com uma gama de potencialidades comportamentais muito amplas, é levado a desenvolver um comportamento muito mais restrito, de acordo com os padrões de seu grupo. No que se refere à organização, o conceito vem sendo utilizado em termos de doutrinação e treinamento.

A socialização compreende várias etapas e continua no interior das organizações. Ao assumir uma posição na organização, os sujeitos não absorvem de uma única vez os comportamentos que lhe são apropriados. Os comportamentos são aprendidos e reaprendidos durante toda uma carreira. Logo, o processo de socialização se caracteriza por fases distintas. Num primeiro momento, o indivíduo traz para a organização ou posição organizacional um conjunto de valores, atitudes e expectativas seguidas por uma fase de confronto. É nesta fase que o indivíduo



# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

submete-se a reforços e confirmação, a não reforço ou ainda a reforços negativos, ou seja, a reações de aprovação, indiferença ou punição que são percebidas pelo indivíduo como oriundas da organização. Há, por último, uma fase de mudança e aquisição, quando o indivíduo começa a agir de forma a apreender e desenvolver comportamentos e idéias modificadas. Estas aquisições podem significar alterações na autoimagem, isto é, na forma como o indivíduo se vê e se avalia.

A organização, reforça o autor, promove a socialização dos indivíduos de várias formas. As políticas de recursos humanos se constituem, nesse sentido, importante instrumento de legitimação desse processo. O método de seleção de candidatos torna-se um instrumento poderoso. Indivíduos que apresentem pouca flexibilidade, baixa resistência à frustração, com dificuldade em adiar recompensas ou com pouco desejo de realização são, às vezes, deixados de lado.

Uma outra forma de socialização se dá com o treinamento. Nessa etapa, os indivíduos deverão desenvolver as habilidades técnicas diretamente ligadas às tarefas para o bom desempenho das funções, o que facilita a mudança de comportamento, notadamente, em termos de atividades funcionais. O treinamento, em adição, também provoca mudanças na autoimagem, promove novos relacionamentos e novos valores, isto é, desenvolve as habilidades adaptativas.

Existe, também, o aprendizado, que se distingue do treinamento. Preferido pelas organizações, os valores a serem transmitidos são tão importantes quanto às realizações. Aqui a organização delega a determinados membros a responsabilidade pela socialização dos indivíduos recém-chegados.

A antecipação constitui mais um mecanismo de socialização utilizado pelas organizações. Ela se caracteriza pelo desenvolvimento de uma forte identificação do indivíduo com um grupo ao qual não pertencia, visando a facilitar sua integração ao ambiente organizacional. Não menos importantes, são as expectativas que os indivíduos têm de seu trabalho e de sua filiação à organização e os impactos que os sistemas de controles da organização exercem sobre eles. Outros métodos procuram apagar da memória dos indivíduos suas experiências anteriores, de forma a separá-los das suas atitudes e comportamentos. É o caso das instituições coercitivas.

Os sistemas de controle, além de objetivos de eficiência e eficácia gerencial, podem traduzir uma preocupação da alta gestão com os fatos que ocorrem nos níveis mais baixos da hierarquia e, geralmente, são acompanhados de sistemas de recompensas e punições (MOTTA, 1985).

Em algumas situações, Henríquez (2002) assinala que as organizações podem abandonar métodos psicossociológicos e sociológicos de formação, em troca de estágios de “sobrevivência”, estágios esportivos e outras estratégias que contribuam para ampliar o domínio subjetivo e reafirmar o controle organizacional.

Os sistemas de controle quase sempre são responsáveis pela criação de resistências, na medida em que reduzem o nível de competência profissional à execução, ou na medida em que enrijessem o trabalho, padronizando-o ou automatizando-o. Os controles interferem também na posição social ou *status* dos trabalhadores, bem como em sua insegurança e independência. O controle é uma característica primordial da organização burocrática (MOTTA, 1985).

Presthus (apud MOTTA, 1985) afirma que são esperados dos indivíduos lealdade, um comportamento racional de acordo com critérios técnicos e profissionais, deferência à autoridade, o que pressupõe um processo de acomodação pelo qual determinados valores são inculcados nos indivíduos, ocorrendo assim um processo de socialização intraorganizacional, no qual as pessoas procuram, de alguma maneira, lidar com suas necessidades de autonomia, integridade, auto-realização, segurança, prestígio e lazer, que são estranhas ao seu universo.





# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

Motta (2002) assegura que no processo de ajustamento o que interessa é um pensamento codificado, canalizador, suficientemente inventivo, mas não a ponto de criar problemas.

Colbari (1996) ressalta que a adesão ao trabalho, como critério de garantia da eficiência produtiva, não está referenciada apenas por um cálculo estritamente econômico, mas interpela outros fatores como o amor ao trabalho, a dedicação, a responsabilidade, virtudes afetivas e morais estranhas à lógica do mercado. Verret (apud COLBARI, 1996) acrescenta que se por um lado a organização técnica da produção depende da cooperação de trabalhadores inseridos em funções articuladas no complexo técnico-produtivo da empresa, por outro, esse tipo de cooperação comandada pelos arranjos técnicos, confronta liberdade e a vontade como eixos das relações no universo do trabalho.

## 8. Os danos para os sujeitos

Os controles organizacionais não se concretizam sem deixar de provocar danos nos sujeitos envolvidos. Isto ratifica o entendimento de que nos processos de adaptação dos indivíduos às organizações, e dessas aos indivíduos, devem ser considerados tanto os estímulos quanto às frustrações. Além disso, a organização torna-se também recalcante na medida em que procura garantir o exercício do controle social, o desempenho dos comportamentos padronizados e o estabelecimento do consenso. Estes comportamentos se realizam através da oferta de benefícios materiais e psicológicas de vários tipos, como forma de mediação das contradições econômicas e políticas existentes no interior das organizações. O papel social das organizações burocráticas se manifesta concretamente no exercício do controle social que se torna possível pelas relações de poder, relações estas que são sempre desiguais (MOTTA, 1985).

Henriquez (2002) assinala que os indivíduos, no contexto de artimanhas da organização, não devem se dar conta de que, como em todo universo perverso, estão presos na armadilha de seus desejos de reconhecimento. Se não tomam consciência dessa manipulação, integram-se à vida organizacional, crendo se encontrar num conjunto cooperativo, que reclama a sua adesão, sem desconfiar de que um dia a organização, indiferente, poderá rejeitá-los sem pestanejar.

Para Dejours et al. (1994), processos psíquicos mobilizados confrontam os sujeitos com a realidade do trabalho, tomando como centro de gravidade o conflito. O sujeito, portador de uma história singular, se depara com a realidade do trabalho estabelecida independentemente de sua vontade. Decorre desta situação, que o sujeito corre o risco de não ser mais o mesmo que antes do conflito e a realidade do trabalho pode ser modificada pelo efeito de uma suplementação da subjetividade.

O sofrimento, de acordo com os autores, suscita estratégias defensivas, individuais e coletivas, e essas defesas podem levar à modificação, à transformação e à eufemização, pelos trabalhadores, da realidade que leva ao sofrimento. Ou seja, os trabalhadores, graças aos mecanismos de defesa, acabam por minimizar as pressões que sofrem.

Para Losicer (1996), organizações cujos alicerces estão assentados no paradigma funcionalista-mecanicista-comportamentalista não dão conta do “fator humano” e objetalizam o homem como “recurso”.

O autor acrescenta que a organização do trabalho se planeja e executa ações sem considerar fenômenos da subjetividade, principalmente àqueles que se mantêm latentes, mas sem manifestação exterior. Ressalta, ainda, que não há produtividade plena sem reconhecimento da subjetividade do trabalhador e que a naturalização dos problemas subjetivos pode levar à falência da subjetividade dos sujeitos. Todavia, enfatiza que a concepção que se deve ter de subjetividade não é aquela que se define por oposição a “objetividade” (mundo real, concreto, empírico), nem aquela que identifica sujeito com indivíduo psíquico (mundo interno, priva-



# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

do). O conceito que deve ser considerado é aquele que concebe que o sujeito se constitui por relação com outro sujeito (relação intersubjetiva), ou seja, não há diferença entre sujeito psíquico (sujeito da história individual e do desejo inconsciente) e sujeito social (sujeito da história social e de suas transformações).

Segundo, ainda, esse autor os conceitos clássicos de adaptação (necessidade instituída) e motivação (desejo instituído) tornam-se insuficientes para dar conta da produtividade desejada. Nesse sentido, as instituições independentemente de suas finalidades estabelecem normas, modelo e códigos que acabam sendo usados com a finalidade de controlar os indivíduos. Os indivíduos tornam-se, desta forma, com todas suas particularidades, apenas partes que se diluem no todo organizacional.

Freitas (2002) assegura que as empresas não são apenas os locais de realização das fantasias e das conquistas, mas também o espelho que denuncia o fracasso, a vulnerabilidade, a frustração e a rejeição, pois conviver com a fantasia da grandeza é também conviver com o medo do abandono.

Volnovich (1996) ressalta que nas organizações modernas as metáforas sociais e psíquicas não funcionam em paralelo, estando profundamente entrelaçadas, pelo que resulta impossível discriminar quando estamos frente ao social ou ao individual, o público ou o privado, porque tudo é da ordem da produção desejante.

Corroborando o posicionamento desses autores Leite (1996) observa que a desumanização dos ideais do indivíduo, ocorre à custa da maior humanização da coisa organizacional. Esse seria o preço a ser pago pelos sujeitos caso não desenvolvessem também mecanismo de enfrentamento e de autodefesa que visam a preservar sua subjetividade.

## 9. O Controle organizacional que emerge do conflito

A organização não tem como assegurar, *a priori*, o equilíbrio entre a estrutura organizacional e a subjetividade do sujeito. E não há, como pensam os clássicos, uma estrutura organizacional capaz dar conta ao mesmo tempo das competências do indivíduo e de seu ajustamento ao ambiente organizacional. O palco organizacional é um local de embate permanente entre indivíduo e organização. Para Motta (1985) indivíduos e organizações se confrontam com uma série de expectativas mútuas. Essas expectativas ultrapassam de muito as relações sociais definidas na organização, existindo sempre lugar para negação de percepções anteriores. Ainda, segundo o autor, o indivíduo procura exercer influência sobre a organização com o objetivo de obter satisfação pessoal adicional. Este é um processo oposto ao de socialização. É o processo de individualização.

Leite (1996) afirma que as tensões entre esse dois atores são permanentes. Assegura, entretanto, que dada à assimetria nas relações entre a organização e o sujeito, será o indivíduo que deverá se alienar no todo maior da organização.

Vergara (2000) afirma que o indivíduo desenvolve diferentes mecanismos de defesa. Dentre esses sobressaem os mecanismos psicológicos relacionados à racionalização, à fantasia, à projeção, ao deslocamento, ao simbolismo, à sublimação, ao isolamento, à compensação, ao regresso, à apatia, entre outros, como forma de expressar suas resistências e seus desajustamentos.

Por outro lado, Colbari (1996) ressalta que sentimentos de respeito, lealdade e gratidão devotados à empresa podem ser também explicados pelo viés instrumental. À empresa são atribuídas as possibilidades de progresso individual, avaliado pelo salário, pela ascensão profissional

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

e a segurança no emprego, conseguida pelo reconhecimento dos méritos e a obtenção de uma condição social legítima.

A organização formal, portanto, com todo seu aparato racional-legal e hierárquico-funcional, carregado de previsibilidade e eficiência técnica não dá conta de assegurar o comportamento e a o ajustamento do indivíduo. Nesse sentido, como observa Leite (1996), indivíduos e organização estão fadados a metaforizar um conflito insolúvel, uma diferença de objetivos e desejos, que “ciência administrativa” alguma, por mais bem intencionada que seja, conseguirá “fazer de conta” e assim resolver. Supor a possibilidade de, por uma via, ou por outra, eliminar e/ou “racionalizar” as tensões entre indivíduo e organização é manter a ilusão maior que nos conduziu aos impasses civilizatórios e que nos encontramos.

Medidas paliativas, e até mesmo contraditórias ao ideário de dominação organizacional, são adotadas pela empresa, como a descentralização e a amplitude de controle, sem surtir os efeitos esperados, uma vez que os indivíduos podem resistir ao padrão de comportamento e de disciplina inerente à organização burocrática, se estes conflitarem com seus valores e crença. Essa resistência pode ir até a desobediência e à indisciplina, mas frequentemente se manifesta através do desinteresse pelo trabalho, restrição voluntária da produção, atividade sindical agressiva etc., como resultado da frustração causada pela tentativa de obter disciplina estrita dos subordinados. Existe, portanto, nas pessoas, uma tendência à liberdade e à autonomia individual, até pelo fato de vivermos numa sociedade em que a autonomia pessoal é largamente valorizada (BRESSER-PEREIRA, 1991).

Em síntese, a utilização de artefatos de controle e artifícios financeiros motivadores não são suficientes para garantir o envolvimento dos sujeitos nas estratégias organizacionais e nem assegurar a previsibilidade de suas condutas. Pode-se, então, presumir que é do embate entre a estrutura formal e a subjetividade do indivíduo que emergirá um relativo controle organizacional.

## **10. Considerações finais**

A ideia recorrente de que é possível colocar o homem certo no cargo certo deve ser relativizada. Não há no contexto organizacional formal de previsibilidade e técnica condições para o pleno aproveitamento das capacidades e potencialidades que se exigem dos indivíduos nos processos de pré-socialização e pós-socialização ao ingressar na organização. Este ideário organizacional só pode ser explicitado pelas contradições inerentes à organização que ao mesmo tempo exige dos indivíduos competência, criatividade, iniciativa e conformidade e ajustamento ao ambiente organizacional. Além disso, por mais formalizada que seja uma organização, por mais previsível e regulado que seja o comportamento de seus membros, nunca será possível prever e formalizar tudo. Vários fenômenos sociais, pela sua própria natureza, escapam ao controle da organização formal. Se, paralelamente, o indivíduo desenvolve mecanismos psicológicos de defesa para proteger sua subjetividade, pode-se ratificar a idéia já apresentada de que não é possível um controle organizacional pleno, mas um controle organizacional relativo, resultado da correlação de forças travadas entre os indivíduos e a organização.

Para Dejours et al. (1994) as reações dos indivíduos, também, são fortemente singularizadas em função do passado, da história e da estrutura de personalidade. Acrescentam, ainda, que os trabalhadores constroem verdadeiras “regras de trabalho” que não estão de acordo com as prescrições do trabalho oficial. E não se trata, segundo os autores, de “macetes” ou de “truques”, mas de uma articulação coerente cuja estratégia conduz à elaboração de verdadeiros princípios reguladores para a ação e para a gestão das dificuldades observadas no curso do trabalho. Os autores complementam que os processos psíquicos mobilizados pelos sujeitos na

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

invenção, imaginação, inovação, ajustamentos e criatividade podem ser ligados a uma forma específica de inteligência, que raramente é levada em consideração nas análises científicas.

Sob tal perspectiva, sugere-se que prescrições prévias e políticas de gestão de pessoas que acreditam ser possível selecionar o profissional ideal, para ocupar o cargo ideal, devem ser questionadas, o que sugere, também, uma revisão dos postulados sobre as teorias que versam sobre a gestão de pessoas.

Sem a pretensão de esgotar o assunto, deve-se, reconhecer, como afirma Leite (1996), que indivíduos e organizações serão sempre faltosos, falhos e será sobre essa falha estrutural que o relacionamento do homem com a organização deverá ser estruturado. Todo e qualquer equilíbrio entre essas duas ordens incompatíveis se dará através da “infelicidade individual” e “ineficiência organizacional”. O conflito indivíduo x organização é parte integrante da estrutura do relacionamento.

## Referências

- BRESSER-PEREIRA, L. C. A organização burocrática. In: BRESSER-PEREIRA, L. C.; MOTTA, F. C. P. (Org). **Introdução à organização burocrática**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- ..... A organização informal. In: ..... São Paulo: Brasiliense, 1991.
- ..... Centralização e descentralização. In: ..... São Paulo: Brasiliense, 1991.
- ..... O processo de descentralização. In: ..... São Paulo: Brasiliense, 1991.
- ..... Burocracia e administração. In: ..... São Paulo: Brasiliense, 1991.
- COLBARI, A. L. Imagens familiares na cultura organizacional. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C.; BETIOL, M. S. **Psicodinâmica do trabalho**: contribuições da Escola Dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento, trabalho. São Paulo: Atlas, 1994.
- DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. (Org.). **Competências**: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. 7. ed. São Paulo: Pioneira, 1984.
- FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: FREITAS, M. E.; MOTTA, F.C.P. (Org). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002, p. 41-73.
- HENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: FREITAS, M. E.; MOTTA, F.C.P. (Org). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002, p. 11-22.

# II Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração

Florianópolis - SC - Brasil (Março/2012)

LEITE, J. E. T. “Nós quem, cara pálida”?: a razão depois de Taylor. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

LOSICER, E. A pro-cura da subjetividade: a organização pede análise. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MOTTA, F. C. P. **O que é burocracia**. São Paulo: Brasiliense, 1985.

MOTTA, F.C.P. Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional. In: FREITAS, M. E.; MOTTA, F.C.P. (Org). **Vida psíquica e organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002, p. 75-102.

MOTTA, F. C. P.; BRESSER-PEREIRA, L. C. **Introdução à organização burocrática**. 7. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VOLNOVICH, J. R. Subjetividade e organizações. In: DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. G. M. (Org). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

WEBER. Max. **Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva**. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 4. ed. São Paulo: Editora da UNB, V. 1, 2004.