

PIBIC

(2012-2013)

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**Novos layouts de empresas e flexibilização do ambiente de trabalho**

Professora Orientadora: Roseli Morena Porto

Aluno: Renato Assmann Simonsen

São Paulo

Outubro

2013

# Sumário

<b>Introdução</b> .....	<b>4</b>
<b>Capítulo 1 – Referencial Teórico</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1. Mudanças sociais e o rearranjo do ambiente organizacional</b> .....	<b>6</b>
1.1.1. A falência e queda do Estado de Bem-Estar-Social.....	6
1.1.2. Características da burocracia e da hierarquia tradicional.....	8
1.1.3. Capitalismo flexível, valorização da subjetividade e os reflexos no ambiente organizacional .....	10
1.1.4. Ambiente organizacional: palco de atuação dos funcionários .....	13
1.1.5. Flexibilização do ambiente de trabalho .....	15
<b>1.2. Estruturas Organizacionais e as mudanças ao longo do tempo</b> .....	<b>16</b>
1.2.1. Estruturas organizacionais tradicionais e burocráticas.....	16
1.2.2. Fábricas-prisões e o Panóptico-Industrial .....	18
1.2.3. Ascensão das empresas modernas e pós-burocráticas.....	21
1.2.4. Os novos modelos de empresa e a visão tecnocrática .....	23
1.2.5. O simbolismo e os vínculos afetivos dentro das organizações .....	24
<b>1.3. Surgimento e disseminação dos estudos de cultura organizacional e o novo papel do indivíduo</b> .....	<b>26</b>
1.3.1. O simbolismo como estrutura para a cultura organizacional .....	27
<b>1.4. Mudanças na concepção do trabalho e do trabalhador</b> <b>31</b>	
1.4.1. A queda do poder funcional e a ascensão do poder institucional.....	34
<b>1.5. Gerenciamento da impressão e das emoções através da disposição no espaço organizacional</b> .....	<b>36</b>
1.5.1 A sociedade do espetáculo e as mudanças na prática de gestão .....	36
1.5.2 O gerenciamento das impressões como forma de controle por parte da gestão organizacional. ....	37
1.5.3 A manipulação dos sentidos e a visão como sentido mais explorado .....	39
<b>1.6. Estratégias organizacionais na nova dinâmica social</b> ..	<b>40</b>
1.6.1 Inovação nas formas de gestão .....	40
1.6.2 A comunicação dramática e a sedução dentro do universo corporativo.....	40

1.6.3	Cultura organizacional e o caráter sedutor como formas de controle do trabalho .....	41
1.6.4	A autogestão e o controle “de baixo para baixo” .....	44
1.6.5	O lazer e a flexibilização dos ambientes de trabalho .....	45
<b>1.7.</b>	<b>A eliminação do conflito entre o trabalhador e a organização .....</b>	<b>49</b>
	<b>Capítulo 2 – Análise dos Conceitos .....</b>	<b>52</b>
2.1	– Denominação .....	55
2.2	– Tipo de estrutura .....	57
2.3	– Protagonismo social .....	58
2.4	– Requisitos em relação aos trabalhadores.....	59
2.5	– Cadeia de produção .....	61
	<b>Considerações Finais .....</b>	<b>63</b>
	<b>Referências .....</b>	<b>67</b>

## Introdução

A sociedade capitalista, ao longo do processo histórico, tem sofrido diversas mudanças e transformações, mas uma característica que nunca deixou de ser um de seus principais constituintes é a sua complexidade. Uma mudança importante tem sido a incorporação de estruturas mais flexíveis, dentre as quais o suposto fim da hierarquia e a horizontalização das empresas.

A partir dessa perspectiva, os novos layouts de empresa acabam colaborando para um redimensionamento das relações entre os indivíduos tanto no espaço do trabalho, quanto em suas vidas privadas. Neste sentido, temos que o estudo tanto de como o indivíduo é visto pela sociedade quanto da maneira com que é inserido no âmbito social é de fundamental importância e aponta para intrincados pontos de convergência e diálogo entre estes dois âmbitos.

O redimensionamento do espaço, a maneira pelo qual o empregado se relaciona com a empresa e as características que são exigidas do mesmo dialogam com tal movimento social de construção da subjetividade. A partir disso, novos vínculos passam a ser criados entre ambas as partes enquanto vínculos antigos, vagarosa ou rapidamente, são abandonados e substituídos.

Um bom exemplo disso é o fato de o ambiente organizacional ter incorporado, em seus arranjos físicos, atividades de lazer. Esta transformação do ambiente organizacional teve início em empresas ligadas ao mercado de Internet, as chamadas *startups*, como pode ser observado em empresas como Google e Facebook nos Estados Unidos. Após esse primeiro movimento, tal tendência espalhou-se para outras áreas do mercado, promovendo a reestruturação de empresas brasileiras como a companhia de marketing esportivo 9ine.

O presente trabalho, circunscrito ao panorama brevemente descrito acima, tem como principal foco a identificação dos arranjos físicos no ambiente organizacional relacionados com uma nova concepção de empresa e seus funcionários. Para isso, a pesquisa sobre os vínculos de trabalho, que no período taylorista-fordista apresentavam-se como um trabalho prescrito e explicitamente controlado e que passaram a envolver outras esferas das relações sociais, dentre elas o universo simbólico e afetivo, é essencial. O

estudo dos elementos de transformação e dos elementos de permanência da maneira de concepção da sociedade contemporânea é o objeto desse trabalho.

Os resultados da pesquisa conceitual deste trabalho de iniciação científica são apresentados no capítulo 1 que aborda a passagem da estrutura de produção fordista para o regime de acumulação flexível e as consequências para o rearranjo do ambiente organizacional. Trata ainda das estruturas organizacionais e as mudanças que ocorreram ao longo do tempo. O segundo engloba um entendimento dos principais conceitos levantados na primeira etapa, tendo como objetivo a compreensão de como as estruturas que sustentam as relações de produção capitalistas, durante o período histórico abordado no capítulo 1, são entendidas por cada um dos autores estudados. A última parte do trabalho possui foco na formulação e desenvolvimento de um olhar crítico por parte do próprio autor, na medida em que articulará os pontos principais levantados na pesquisa.

O trabalho final estará, portanto, dividido em três etapas: Capítulo 1 – Referencial Teórico, Capítulo 2 – Análise de Conceitos e Considerações Finais.

## **Capítulo 1 – Referencial Teórico**

O tema principal do seguinte estudo é o nascimento e desenvolvimento de um novo modelo de empresa e de novas relações entre os trabalhadores e seus vínculos empregatícios. Neste capítulo, será realizada uma recapitulação histórica sobre como se dava a disposição organizacional de empresas capitalistas desde o século XIX até os tempos atuais. Além disso, será discutido como a ascensão dos estudos sobre cultura organizacional interfere nesse processo e de como fatores como o simbolismo e as novas relações de poder colaboram para a construção desse novo cenário.

### **1.1. Mudanças sociais e o rearranjo do ambiente organizacional**

#### **1.1.1. A falência e queda do Estado de Bem-Estar-Social**

A queda e o enfraquecimento do Estado de Bem-Estar-Social keynesiano com a sua ofuscação no que diz respeito ao nível de intervenção social devido à perda de credibilidade, acompanhou a transformação social na qual o protagonismo social foi tomado pelas empresas e os próprios trabalhadores como os seus principais agentes (FREITAS, 2011).

A recuperação do continente europeu e de diversas outras regiões afetadas pelo fim da II Guerra Mundial deu-se segundo duas perspectivas: a econômica e a social. Promulgado pelos Estados Unidos da América logo no final dos conflitos, o Plano Marshall revela exatamente essas duas facetas, na qual uma perspectiva intervencionista passou a ser aplicada. Dessa maneira, a difusão do tipo de capitalismo americano por todo o planeta começou a ser realizada. Esse foi um grande movimento de crescimento das grandes corporações exigindo, segundo Freitas (1999, p. 20), a necessidade de se criar novas estruturas e habilidades que viabilizassem isso.

Segundo a autora, a bipolarização do mundo é acompanhada pela ascensão do *welfare state*, Estado intervencionista, voltado para a criação de um aparato de infraestruturas sociais e do florescimento das empresas. O

primeiro grande choque do petróleo provocou, por outro lado, um processo de descrédito dessa estrutura estatal. A busca de mão de obra, de fontes de matérias-primas e de novos mercados consumidores para que a economia mundial e das próprias empresas não fosse demasiado prejudicada constituiu um primeiro movimento de globalização (FREITAS, 1999, p. 23).

Segundo Harvey (2012, p. 136), esse choque deu início ao solapamento do sistema fordista de produção, sendo que, durante as décadas de 70 e 80, foi possível observar um processo de reestruturação econômica e reajustamento social e político. De acordo com Andrade (2011), isso reflete o desmonte do tripé de sustentação fordista marcado pela presença do Estado, grandes corporações e sindicatos de trabalhadores como protagonistas sociais.

Ambos os autores tem opiniões próximas no que diz respeito ao grande movimento internacional no qual se voltou o capital de investimento. As grandes multinacionais tornam-se as principais figuras para arrematar esse processo de globalização, com gradual retirada do Estado do Bem-Estar-Social. A competitividade de mercado atinge o seu grau máximo e a possibilidade de acirramento dessa situação é praticada a todo o momento. O universo de mercado no qual toda a produção deve ser otimizada e que a cultura de consumo acompanha tal perspectiva, deve criar uma balança comercial favorável para que a saúde das corporações seja mantida. Esse processo foi acompanhado por transformações estruturais das perspectivas de tempo e espaço. Como bem afirma Harvey (2012):

Mas a aceleração do tempo de giro na produção teria sido inútil sem a redução do tempo de giro do consumo. (...) A acumulação flexível foi acompanhada na ponta do consumo, portanto, por uma atenção muito maior as modas fugazes e pela mobilização de todos os artifícios de indução de necessidades e de transformação cultural que isso implica. (HARVEY, 2012, p. 148).

A falência do Estado e sua falta de credibilidade abriram portas para que as empresas tomassem um posto na sociedade de alta participação na vida social. “Elas passam a ser, assim, grandes formadoras de opinião e de relações culturais” (FREITAS, 1999, p. 58). Harvey (2012) complementa que ocorre a ascensão das grandes corporações como personagens ditadores sociais com a crise de legitimação vivenciada pelo Estado. Segundo o autor, o

aumento da competitividade e da exigência dentro do ambiente de trabalho para acompanhar tal tendência obrigaram as empresas a desenvolver dispositivos que permitissem com que os trabalhadores fossem organizados e controlados. “A contenção do poder dos sindicatos e dos movimentos sociais foi inevitável para que essas instituições conseguissem tornar o trabalhador uma peça favorável a seus interesses”. (HARVEY, 2012, p. 158).

As grandes corporações passam, assim, a ocupar tal posto de importância dentro da sociedade contemporânea e passam a influenciar e até ter um nível de poder bastante similar aos dos Estados. O embate ocorrido entre a Google e o governo francês em fevereiro de 2013 (SABINO, 2013) reflete essa nova dinâmica social. O domínio de venda de certos tipos de propaganda virtual por parte da empresa e o não pagamento de tributos aos respectivos fornecedores de conteúdo levaram a uma discussão entre ambos os lados. O presidente François Hollande exigia o pagamento desses tributos, mas ao mesmo tempo, a Google ameaçou o rompimento de relações com a França, retirando do ar parte do seu conteúdo no país, sendo possível constatar a força que uma empresa possui atualmente perante as demais estruturas políticas.

### **1.1.2. Características da burocracia e da hierarquia tradicional**

O capitalismo taylorista (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009), capitalismo fordista (ANDRADE, 2011) ou capitalismo taylorista-fordista (HELOANI, 2011) são diferentes formas de abordar o sistema econômico típico desse período histórico no qual o Estado é considerado protagonista social.

O abalo de tal sistema produtivo também pode ser entendido devido a pressões fortes da população. Até então, grande parte dos trabalhadores eram responsáveis por realizar trabalhos repetitivos em linhas de montagens, sendo peças meramente executoras na produção. Os movimentos de contracultura e de base dos trabalhadores exemplificam manifestações contrárias a este tipo de organização do trabalho e revelam outra vertente que explica o enfraquecimento desse sistema de produção capitalista (ANDRADE, 2012).

A sociedade capitalista viveu um período de rejeição a estrutura organizacional hierárquica tradicional, forma de coordenação que deveria ser banida por tratar-se de um uma maneira de dominação por parte da empresa sobre os trabalhadores (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Segundo os autores, o ambiente organizacional era abordado como um espaço agressivo na medida em que revelava, através da disposição dos indivíduos dentro da organização, as relações de poder entre seus diversos elementos. Estruturas rígidas verticalizadas representavam relações de subordinação entre os indivíduos e de autoridade e deveriam ser, devido à ascensão desses questionamentos, desmontados. De acordo com a perspectiva dos autores, tal questionamento não se dava somente no âmbito do grau da falta de liberdade ao qual os trabalhadores de base eram expostos, mas também fazia referência a moralidade presente nessa relação entre tese e antítese.

A divisão de postos hierárquicos diferentes dentro da empresa era representada pela disposição desses cargos dentro do ambiente organizacional. A existência de salas separadas para os cargos mais altos além da própria divisão pelos andares do prédio da empresa ajuda a compreender como a disposição espacial revelava características dos trabalhadores e da empresa (McCASKEY,1999). Isso pode ser observado no modelo de fábricas-prisões existentes principalmente durante o século XIX, um caso extremo abordado por Foucault (2003, p. 109-110). O grau de vigilância sobre o trabalho repetitivo realizado por parte dos trabalhadores e a hierarquia dos funcionários é possível de ser observada a partir do próprio layout da instituição. Assim, a dominação dos trabalhadores e sua condição de subordinação eram notórias pela simples observação do ambiente. (FOUCAULT. 2003)

Tal relação de poder não se exercia somente devido à disposição física da empresa, mas também, de um ponto de vista mais amplo, pela própria estrutura organizacional burocratizada. A empresa passa a vivenciar um processo de desburocratização sendo que o argumento que justificava tal dissolução “(...) era de ordem moral, afirmando que a hierarquia repousava sobre uma forma de dominação inaceitável” (ANDRADE, 2011, p.299). Em resposta a este esfacelamento da estrutura organizacional tradicional, surgem

os ambientes de trabalho dispostos em células, como apresentado por Wood Jr. (2001):

Nas empresas modernas, estruturas verticalizadas estão sendo desmanchadas com implantação de células de trabalho e de gerência de processos. A gestão, que antes se fazia por distribuição de papéis de autoridade, hoje relaciona-se mais com a coordenação de alianças estratégicas, fornecedores externos e equipes temporárias. (WOOD Jr., 2001, p.160).

Essa transformação da disposição dos trabalhadores dentro do ambiente da organização visou adequar não só a empresa para que se constituísse um par de mútua cooperação com os trabalhadores, mas também acompanhar o processo de acirramento da competitividade de mercado (WOOD Jr., 2001; HARVEY, 2012; FREITAS, 1999).

### **1.1.3. Capitalismo flexível, valorização da subjetividade e os reflexos no ambiente organizacional**

A passagem para o capitalismo flexível revela, portanto, uma acentuada preocupação no que diz respeito ao acolhimento do trabalhador dentro do ambiente de trabalho como um ser pensante. Nesse estágio, a subjetividade seria elemento fundamental e que permitiria a ele realizar uma série de tarefas ligadas a criação e inovação (HARVEY, 2012; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009).

A inovação tecnológica não estava ligada somente ao produto, mas também a própria instituição. O acesso à informação e o desenvolvimento de conhecimento e *know how* passam a ser fatores críticos para garantir a lucratividade e o sucesso das empresas modernas (HARVEY, 2012). Isso garante à corporação a constituição de vantagens competitivas que podem ser determinantes para a sua sobrevivência no mercado. “A produção organizada de conhecimento passou por notável expansão nas últimas décadas, ao mesmo tempo que assumiu cada vez mais um cunho comercial” (HARVEY, 2012, p. 151).

Nesse sentido, coloca-se uma característica crucial para se compreender o surgimento dos novos ambientes e layouts organizacionais. A

empresa tornou-se um local de desenvolvimento de conhecimento e sabedoria, o que antes, nas empresas fordistas e tradicionais, não ocorria (HARVEY, 2012). A subjetividade do trabalhador, que antes era barrada ao entrar na empresa uma vez que ele era encarregado de realizar somente um trabalho repetitivo e constante, agora é peça fundamental para a constituição de um bom trabalhador.

De acordo com Wood Jr. (2001), o discurso pró-inovação chega a ser obsessivo devido a tamanha pressão por competitividade sendo que a inovação passa a constituir o dia-a-dia das novas empresas. “O medo pela inovação passa a ser substituído por uma realidade organizacional oposta a isso, tornando-se requerimento obrigatório para essas instituições nessa nova realidade de mercado” (WOOD Jr., 2001, p. 156).

Para Boltanski e Chiapello (2009), as adaptações e estratégias para constituir um novo ambiente empresarial começaram a ser desenvolvidas para garantir uma melhor resposta dos trabalhadores às expectativas e exigências das corporações. Essas formas de organização buscavam garantir um ambiente no qual os princípios hierárquicos fossem afastados o máximo possível e que pudesse existir um espaço em que os indivíduos travassem relações de igualdade entre si (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.99). Dessa maneira, deveria ocorrer uma transformação tal que permitisse com que as liberdades individuais fossem respeitadas. Nesse tipo de ambiente, através do uso de elementos simbólicos e físicos que permitem a inovação e a criação, insere-se o trabalhador pós-moderno. O regime de acumulação flexível levou, portanto, a um processo de diversificações corporativas (HARVEY, 2012, p.150).

A ideia de uma confluência entre os funcionários e a empresa em uma relação harmoniosa não é típica das empresas inseridas no momento histórico citado. Taylor já apontava para a necessidade de uma participação colaborativa do trabalhador no processo produtivo para o seu desenvolvimento, pois assim, os interesses de ambas as partes poderiam ser atingidos com maior maestria (HELOANI, 2011; TAYLOR, 2010). Conclui-se, assim, que tal concepção participativa só foi resgatada e destacada durante esse período.

Essa transformação do perfil organizacional também ocorreu devido à difusão das empresas prestadoras de serviços (HARVEY, 2012; FREITAS,

1999). A ascensão e a hegemonização desse tipo de negócio foram acompanhadas pela necessidade das empresas permitirem que os trabalhadores utilizassem seus conhecimentos, capacidades reflexivas e subjetividade para realizarem diversos trabalhos dentro dessas organizações.

A entrada da personalidade dentro do ambiente de trabalho e o processo de rompimento com a estrutura empresarial tradicional é descrita por Boltanski e Chiappelo (2009):

A luta travada nos anos 90, portanto, tem por objeto eliminar em grande parte o modelo empresarial forjado no período anterior, por um lado deslegitimizando a hierarquia, a planificação, a autoridade formal, o taylorismo, o status de executivo e as carreiras vitalícias numa mesma firma e, por outro lado, reintroduzindo critérios de pessoalidade e o uso de relações pessoais que tinham sido esvaziadas. (BOLTANSKI; CHIAPPELO, 2009, p.116)

Uma mudança fundamental para compreender a necessidade de redistribuição e desenvolvimento de novos ambientes organizacionais foi a organização do trabalho sob o que os autores denominam como metáfora da rede (BOLTANSKI; CHIAPPELO, 2009, p.115). A diversificação das organizações, a extrema competitividade, o processo de terceirizações e a ascensão de empresas ligadas ao terceiro setor exigiram com que todos os personagens da cadeia de produção, desde os fornecedores de matéria-prima até os distribuidores finais, sendo eles protagonistas ou secundários, diretos ou indiretos, estivessem conectados. Consolida-se um sistema de redes de relações fundamentais para atingir a otimização do trabalho, a redução dos custos e a maximização das vendas. Segundo os autores, as comunicações internas e externas das empresas passam a ser fundamentais para a sua sobrevivência no mercado competitivo.

Boltanski e Chiappelo (2009) afirmam que a arquitetura e disposição organizacional começam, portanto, a ser pensadas com o objetivo de permitir que este processo aconteça. Além disso, o desenvolvimento e o fortalecimento dessas redes não se dão somente no universo das organizações, mas deve ser estendido para as demais esferas da vida da pessoa. Isso conflui com a necessidade criada pelo capitalismo de acumulação flexível de trazer para dentro da empresa a subjetividade e as vivências pessoais dos indivíduos. “A

flexibilização atinge, portanto, esferas comportamentais na sociedade, colocando em questionamento como os agentes sociais devem se portar nesse novo contexto econômico e histórico”. (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p.115-116).

Para que esses novos padrões comportamentais fossem desenvolvidos e encorajados por parte da empresa, a utilização do ambiente físico como ferramenta facilitadora para este processo foi um movimento essencial para a organização dessa nova forma de relacionamento (FREITAS, 1999).

#### **1.1.4. Ambiente organizacional: palco de atuação dos funcionários**

A necessidade de constituição de um novo ambiente organizacional para a adequação das empresas a esta nova fase econômica só se tornou possível pelo intermédio de uma comunicação entre os agentes sociais e a própria organização social que é superior a qualquer tipo de instituição. As mudanças na linguagem de comunicação social e como os indivíduos atuam no espaço são fundamentais para compreender o porquê da sociedade caminhar para a constituição de um mundo fundamentado na flexibilidade (FREITAS, 1999).

“As sociedades modernas privilegiam a imagem, a aparência, a visibilidade dos símbolos (...)” (FREITAS, 1999, p. 89). As imagens e o simbolismo podem ser considerados peças fundamentais para compreender a aceitação dessa transformação social e a própria reprodução desse modelo social pelos próprios sujeitos. Wood Jr. (2001) aborda essa questão da importância do visual e do simbolismo social a partir da compreensão da sociedade através da metáfora do teatro e da metáfora do cinema. É a partir desse raciocínio que o autor compreende as instituições e estruturas sociais e suas transformações ao longo do tempo.

Segundo Wood Jr. (2001), a metáfora do teatro leva em conta que a sociedade está estruturada sob o ponto de vista dos indivíduos como atores sociais. Eles e suas diversas interações comporiam as características sociais, culturais e econômicas do mundo ao seu redor, constituindo diversas cenas dispersas:

As interações entre as pessoas poderiam se dar de duas maneiras distintas: através de situações naturais – caracterizadas pela espontaneidade de seus atores – e situações teatrais – caracterizadas pela manipulação da impressão que determinada atitude irá causar ao receptor. (WOOD Jr., 2001, p.46).

A partir de uma perspectiva histórica, o autor afirma que as situações teatrais passaram a ser hegemônicas perante o primeiro tipo de situação, considerando-se a frequência na qual elas ocorriam. Isso dá margem à compreensão de como o discurso e a comunicação dentro do processo histórico de transformação do regime capitalista começam a se tornar elementos de destaque.

Segundo o autor, existe ainda uma característica fundamental para compreender a metáfora do teatro: a perspectiva de tempo e espaço. “A metáfora do teatro define a organização como um lócus delimitado pela percepção de realização de uma atividade” (WOOD Jr., 2001, p.63). Além disso, o tempo do teatro resume-se ao tempo da realidade de atuação. Dessa maneira, o tempo é visto como uma estrutura linear, que caminha em direção ao futuro. O próprio personagem no teatro é considerado um tipo ideal, o qual representa determinada personalidade compartilhada por um grupo de indivíduos dentro da sociedade.

A passagem da metáfora do teatro para a metáfora do cinema é fundamental para compreender o processo de transição entre uma economia fordista (ANDRADE, 2011), sustentada por valores tradicionais, e a constituição do regime de acumulação flexível e da sociedade pós-moderna (HARVEY, 2012).

O principal elemento constitutivo da metáfora do cinema é o que Wood Jr. (2001) chama de “o fenômeno de espetacularização da vida social”. De acordo com o autor, a interação entre os indivíduos passa a se dar através do uso constante de imagens, devido à possibilidade de interações virtuais midiáticas permitidas pela constituição da sociedade cinematográfica. A representação da realidade, segundo essa perspectiva, passa a ser superior à própria realidade. Essa tendência de simbolização de diversos âmbitos da vida é intrínseca para a modernização das condições de produção (WOOD Jr., 2001):

“(...) a sociedade cinematográfica é a formação social que conhece a si mesma por intermédio do aparato cinematográfico. Nessa sociedade, somos todos *voyeurs*, mergulhados todos em um mar de símbolos” (WOOD Jr., 2001, p.58).

Para o autor, a criação de uma nova referência de tempo é necessária para acompanhar tal mudança. O tempo desse novo tipo de sociedade é efêmero, pois aquilo que se observa pode ser reproduzido inúmeras vezes, abrindo portas para a reconstrução do passado. A noção de espaço também é fortemente modificada, pois o cinema expande os limites do espaço do palco do teatro e do cenário teatral de maneira inimaginável. Ele ainda destaca que os personagens cinematográficos são mais individualizados dos que os teatrais, tendendo a ser mais superficiais do que estes últimos (WOOD Jr., 2001, p.62).

Essa nova realidade social tem, por consequência, o afastamento da substância e da imagem. Para justificar tal posicionamento, o autor reflete sobre como, no mundo pré-moderno, o trabalho e o produto social deste trabalho ainda estavam conectados e próximos (WOOD Jr., 2011):

O trabalho era realizado por um indivíduo e ele conseguia ter dimensão sobre o resultado fruto de seu esforço individual. A nova organização, caracterizada pela divisão e fragmentação do trabalho, que acompanha o desenvolvimento do capitalismo flexível, traz à tona um novo tipo de relação, na qual tal premissa apontada acima não corresponde à realidade institucional. Atinge-se, portanto alto grau de abstração perante o agir no mundo capitalista contemporâneo. (WOOD Jr, 2001, p.148).

### **1.1.5. Flexibilização do ambiente de trabalho**

A questão sobre a flexibilização não só dos ambientes de trabalho, mas também de toda a sociedade é tratada por Bauman (2007) a partir da metáfora da “Modernidade Líquida”. Segundo o autor, a fase “sólida” da modernidade seria aquela na qual predominaria relações behavioristas e comportamentos esquematizados e pré-definidos (BAUMAN, 2007, p. 50). É possível observar esse tipo de visão sobre a sociedade e sobre o próprio trabalhador a partir de obras de estudiosos como Taylor e Fayol, pelos quais o modo de agir humano era prescrito e a distinção entre o aceitável e o inaceitável era clara e concreta. A transfiguração dessa forma de organização para um estado “líquido” revela

uma revolução estrutural no comportamento social. Isso se dá no nível das instituições sociais:

(...) a passagem da fase “sólida” da modernidade para a “líquida” – ou seja, para uma condição em que as organizações sociais (estruturas que limitam as escolhas individuais, instituições que asseguram a repetição de rotinas, padrões de comportamento aceitável) não podem mais manter sua forma por muito tempo (nem se espera que o façam), pois se decompõem e se dissolvem mais rápido que o tempo que leva para moldá-las e, uma vez reorganizadas, para que se estabeleçam. (BAUMAN, 2007, p. 7).

A partir do excerto acima, é possível expandir tal reflexão para o entendimento de uma nova dinâmica institucional. Esse domínio de organizações constantemente mutáveis projeta essa característica a partir dos ambientes organizacionais. Há mudanças extremamente fundamentais nas estruturas organizacionais que merecem destaque para a compreensão da consolidação de novas relações de profissionais e como as pessoas percebem o espaço de trabalho.

## **1.2. Estruturas Organizacionais e as mudanças ao longo do tempo**

### **1.2.1. Estruturas organizacionais tradicionais e burocráticas**

Para realizar a análise sobre a transição das estruturas organizacionais, o foco deve estar no processo de transformação de empresas consideradas burocráticas para instituições intituladas como organizações pós-burocráticas (WOOD Jr., 2001; DONNELLON, 1994) ou pós-modernas (HARVEY, 1996). É fundamental, para isso, a conceituação de burocracia para a criação de um pólo de comparação com as novas organizações.

Weber (1969) conceitua a burocracia como o tipo mais puro de dominação legal que era comum à estrutura empresarial de sua época. Sendo caracterizada pelo extremo rigor a regras escritas, pré-estabelecidas através de um código escrito, a burocracia seria a característica predominante das empresas durante grande parte da modernidade. Funcionários de uma instituição burocrática deveriam seguir um tipo de comportamento previamente pensado e obedecer à estrutura hierárquica da empresa. O cargo, portanto,

tem um foco principal e seus limites devem ser respeitados. Como pode ser observado em trecho de Weber (1969):

Seu ideal é: proceder *sine ira et studio*, ou seja, sem a menor influência de motivos pessoais e sem influências sentimentais de espécie alguma, livre de arbítrio e capricho e, particularmente, “sem considerações da pessoa”, de modo estritamente formal segundo regras racionais ou, quando elas falham, segundo pontos de vista de conveniência “objetiva”. (WEBER, 1969, p. 129)

Dessa maneira, segundo o autor, a organização espacial dos indivíduos representava exatamente essa ideologia. O ambiente de trabalho tinha uma função meramente funcional e profissional, donde predominavam um padrão de organização sem interferência dos trabalhadores. Além disso, a disposição organizacional baseava-se em um sistema hierárquico completamente enraizado deixando explícito os cargos e as relações de subordinação entre os diversos empregados. Constitui-se, assim, uma organização verticalizada. O autor ainda salienta que tal estrutura empresarial deu-se a partir da própria influência da concepção de Estado do período vivenciado por ele (WEBER, 1969, p. 130).

Para contextualizar melhor esse tipo de empresa, Wood Jr. (2001) recorre à análise das empresas fordistas do final do século XIX. “A organização burocrática enfatiza a precisão, a velocidade, a clareza (...) atingidas a partir da divisão de tarefas, da estrutura hierárquica e do emprego de regras formais e normas.” (WOOD Jr., 2001, p. 130)

A partir dessa descrição, é possível notar as influências de Os Princípios da Administração Científica, de F. W. Taylor, sobre essa concepção de organização e trabalhador. De acordo com Harvey (2012), o surgimento das grandes linhas de montagem configurou de uma maneira bastante própria o ambiente das organizações. A realização de trabalhos isolados, a restrição à comunicação e o não conhecimento do trabalhador do processo completo de desenvolvimento e produção eram garantidos pelas disposições dos trabalhadores na fábrica. O tempo e o movimento eram determinados pela disposição no ambiente e pela esteira de produção.

Como são retratados no filme Tempos Modernos (1936), os trabalhadores permaneciam fixos em uma área da linha de montagem e

realizavam trabalhos repetitivos. Além disso, a relação entre o ambiente de trabalho e a figura do trabalhador era uma relação de dominação. O trabalhador não seguia o seu ritmo de trabalho, mas sim o ritmo da esteira.

Essa característica do deslocamento do controle sobre o tempo de trabalho do gestor de operações para a esteira é uma diferença interessante que é apontada por Heloani (2012). A figura de poder deixa de ser um indivíduo e passa por um processo de abstração.

### **1.2.2. Fábricas-prisões e o Panóptico-Industrial**

Um modelo interessante e que merece análise é da fábrica-prisão ou fábrica-convento, descrito por Michel Foucault (2009, p.109-110). Essa é uma estrutura organizacional que leva em consideração profundamente esse tipo de estrutura descrito anteriormente, no qual o trabalhador é uma peça totalmente manipulada para que as metas corporativas sejam atingidas.

Segundo Foucault (2009), tais instituições baseavam-se em privações de contato dos trabalhadores com o ambiente externo. Eles viviam dentro do próprio ambiente de trabalho e podiam sair depois de completados certos meses de trabalho para visitar suas famílias. A estrutura do ambiente de trabalho era baseada em uma arquitetura da vigilância na qual “quer-se fazer com que o maior número de pessoas seja oferecido como espetáculo a um só indivíduo encarregado de vigiá-las” (FOUCAULT, 2009, P.106). O autor afirma que estas instituições estariam sustentadas por uma arquitetura panóptica.

O *Panopticon* foi primeiramente idealizado pelo filósofo inglês Jeremy Bentham durante o século XVIII (FOUCAULT, 2009). Sua primeira concepção referia-se ao ambiente de uma prisão cujo layout teria uma arquitetura circular na qual as celas desses indivíduos estariam dispostas ao longo do perímetro dessa estrutura. A área circular seria um pátio comum. Ao centro, elevar-se-ia uma torre de comando na qual o vigia estaria em seu topo, formando uma espécie de “grande olho”. Apesar disso, a cabine do vigia era construída de maneira que ele pudesse ver todos os indivíduos, mas, ao mesmo tempo, não pudesse ser visto por ninguém. Como os indivíduos não tinham conhecimento de quando o vigia os observava, eles seriam obrigados a estar,

constantemente, agindo de acordo com as normas pré-estabelecidas e da maneira esperada.

O desenvolvimento da teoria de Michel Foucault passa fundamentalmente sobre a compreensão dessa concepção de instituição e sociedade. Os indivíduos são intermitentemente vigiados e controlados. Dessa maneira, a figura do vigia passa de um indivíduo concreto para uma concepção abstrata que se instaura dentro da mente de cada sujeito. Esse tipo de organização espacial é ampliado para outras instituições sociais, como hospitais, escolas e, também, para empresas capitalistas, criando talvez a maneira de controle social mais eficiente vista até então. Cada indivíduo passa a exercer controle sobre si mesmo e sobre os demais (FOUCAULT, 1979, 2010).

O Panóptico-Industrial (FOUCAULT, 2009) é o modelo de fábrica utilizado recorrentemente durante principalmente o século XIX no qual o tempo do operário é inteiramente comprado e ele é obrigado a permanecer a maior parte de sua vida dentro da fábrica. Seria, portanto, uma extensão da teoria do *Panopticon* de Bentham para o ambiente de uma fábrica. Existiam quartos com camas amontoadas nesses ambientes para a permanência dos trabalhadores e locais da fábrica comuns aos empregados dispostos de uma maneira com que todos pudessem ser observados. Este tipo de arquitetura visava garantir o controle de produtividade dos trabalhadores e sua respectiva vigilância a fim de se qualquer fator fora da normalidade ocorresse, ele pudesse ser corrigido e o seu respectivo causador pudesse ser punido. Não é a toa que tais instituições são consideradas pelo autor como instituições normalizadoras ou corretivas. A estrutura da fábrica-prisão é descrita por Foucault (2009):

Era uma instituição onde havia 400 pessoas que não eram casadas e que deviam levantar-se todas as manhãs às cinco horas; às cinco e cinquenta deveriam ter terminado de fazer a toilette, a cama e ter tomado o café; às seis horas começava o trabalho obrigatório, que terminava às oito e quinze da noite com uma hora de intervalo para o almoço; às oito e quinze, jantar, oração coletiva; o recolhimento aos dormitórios era às nove horas em ponto. O domingo era um dia especial; o artigo cinco do regulamento desta instituição dizia: 'Queremos guardar o espírito que o domingo deve ter, isto é, dedicá-lo ao cumprimento do dever religioso e ao repouso. Entretanto, como o tédio não demoraria a tornar o domingo mais cansativo do que os outros dias da semana, deverão ser feitos exercícios diferentes, de modo a passar este dia cristã e alegremente'; de manhã, exercícios religiosos, em seguida exercícios de leitura e de escrita e finalmente

recreação às últimas horas da manhã; à tarde, catecismo, as vésperas, e passeio depois das quatro horas, se não fizesse frio. Caso fizesse frio, leitura em comum. Os exercícios religiosos e a missa não eram assistidos na igreja próxima porque isso permitiria aos pensionistas deste estabelecimento terem contato com o mundo exterior; assim, para que nem mesmo a igreja fosse o lugar ou o pretexto de um contato com o mundo exterior, os serviços religiosos tinham lugar em uma capela construída no interior do estabelecimento. 'A igreja paroquial, diz ainda este regulamento, poderia ser um ponto de contato com o mundo e por isso uma capela foi consagrada no interior do estabelecimento'. Os fiéis de fora eram sequer admitidos. Os pensionistas só podiam sair do estabelecimento durante os passeios de domingo, mas sempre sob a vigilância do pessoal religioso. Este pessoal vigiava os passeios, os dormitórios e assegurava a vigilância e exploração das oficinas. O pessoal religioso garantia, portanto, não só o controle do trabalho e da moralidade, mas também o controle econômico. Estes pensionistas não recebiam salários, mas um prêmio – uma soma global estipulada entre 40 e 80 francos por ano – que somente lhes era dado no momento em que saíam. No caso de uma pessoa de outro sexo precisar entrar no estabelecimento por razões materiais, econômicas e etc, deveria ser escolhido com o maior cuidado e permanecer por muito pouco tempo. O silêncio lhes era imposto sob pena de expulsão. De um modo geral, os dois princípios de organização, segundo o regulamento, eram: os pensionistas nunca deveriam ficar sozinhos no dormitório, no refeitório, na oficina, ou no pátio, e deveria ser evitada qualquer mistura com o mundo exterior, devendo reinar no estabelecimento um único espírito (FOUCAULT, 2009, p.108-109).

Dessa maneira, existia um tipo de trabalho e um resultado padrão esperado para cada trabalhador e havia um controle extremamente rígido para garantir tais resultados. A partir dessa descrição, é possível observar que a relação travada entre o trabalhador e o ambiente de trabalho era bastante desequilibrada e baseava-se em um conflito intenso entre ambas as partes.

Foucault (2009) ressalta que esse modelo de ambiente de trabalho ocorreu com grande destaque na França, Inglaterra e Suíça, tendo como principal setor da indústria a produção têxtil. “Esse tipo de estrutura organizacional ainda pôde ser encontrado até o final do século XX, em Honduras, por parte de corporações multinacionais estadunidenses que exploravam a região”. (FOUCAULT, 2009, p. 110).

O autor menciona que o trabalho ainda estava ligado diretamente com uma perspectiva normalizadora punitiva estendida até o próprio ambiente das prisões (FOUCAULT, 2010). Tendo um fundamento duplo – jurídico-econômico e técnico-disciplinar – esse tipo de instituição social, segundo Foucault (2010), teria não só o objetivo de punir o indivíduo que cometesse infrações sociais

como também normatizá-lo. Isso era feito tanto através da privação de sua liberdade, quanto pela realização de trabalhos.

Assim, é possível notar que a esfera do trabalho ainda estava ligada a uma relação de conflito e tensão social, sendo um tipo de relação bastante diferente da observada com a ascensão das organizações flexíveis (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). O trabalho e o ambiente de trabalho não confluíam com os interesses de diversos indivíduos, criando uma sociedade de imposição entre dominantes e dominados (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 99).

### **1.2.3. Ascensão das empresas modernas e pós-burocráticas**

A constituição de um novo tipo de empresa ocorreu durante os meados do século XX devido a razões políticas, econômicas e sociais já abordadas anteriormente (HARVEY, 2012; FREITAS, 1999). Vale ainda ressaltar que tal movimento é inerente à concepção de uma empresa capitalista que sempre visa a otimização máxima da produção e o aumento dos lucros.

A concepção da estrutura de organizações orgânicas e virtuais (WOOD Jr., 2001), organizações pós-modernas (Harvey, 1996) ou ainda organizações pós-burocráticas (DONNELLON, 1994) deve ser analisada minuciosamente a fim de compreender os novos layouts organizacionais.

A definição de empresas orgânicas só pode ser realizada tendo em vista o processo histórico de transição entre o modelo de organização fordista de produção e a ascensão do modelo toyotista. Wood Jr. (2001, p. 130) apresenta duas dificuldades as quais as empresas burocráticas passaram a apresentar com o desenvolvimento dos mercados e o processo de globalização. Esse movimento transformou a linha de montagem em um processo flexível, intensificando as relações com outras figuras da cadeia de produção da empresa considerada, como fornecedores, clientes e distribuidores, além de disseminar a maneira de organização do trabalho em grupos de funcionários.

Segundo o autor, o ambiente organizacional, levando em consideração tanto a esfera de relações externas quanto internas, passa a ser imprevisível. A questão da racionalidade limitada também passa a ocupar uma posição de

destaque nessa discussão. Isso acabava distanciando a empresa da concepção do ideal burocrático.

A aproximação desse ideal ainda acabava distanciando a empresa de atingir flexibilidade. A configuração da estrutura organizacional torna-se refém da dinâmica de todo o ambiente social no qual tal instituição está imersa. Não é à toa que a teoria da contingência ajuda na compreensão da metáfora da empresa como instituição orgânica (WOOD Jr., 2001, p. 131).

O design organizacional passa a ser projetado não mais sustentado pela ideia de “melhor opção”, mas como um ambiente que deve se conceber a partir das dinâmicas do mercado, levando em consideração a ocorrências de contingências específicas decorrentes aos movimentos do mercado e das dinâmicas sociais (MITZBERG; QUINN, 2001, p. 140-141)

As organizações são vistas, portanto, a partir do conceito de empresa orgânica, como instituições imersas em uma rede de relações e interdependências, no qual existe “(...) um grupo estratégico central, [que] comanda uma malha de recursos, acionados conforme necessidade.” (WOOD Jr., 2001, p. 131). Tais recursos são compostos por fornecedores, empresas terceirizadas ou pessoas contratadas, ou seja, elementos que compõe uma rede em torno da empresa. Essa rede é denominada pelo autor de rede orgânica.

Esse processo vai culminar no que o autor se refere à constituição da organização virtual, no qual características como fragmentação e abstração são determinantes para compreender este processo. Ele exemplifica essa questão a partir do exemplo da empresa Chiat/Day's, como pode ser observado no trecho a seguir:

A empresa não tem salas ou equipamentos individuais. Os funcionários ocupam e utilizam equipamentos de acordo com suas necessidades do momento. A maior parte deles fica fora da empresa, formando equipes virtuais de trabalho conectadas por redes de computadores. Os horários são flexíveis. No lugar da hierarquia tradicional e da divisão por funções e departamentos, a Chiat/Day's tem células de trabalho, com profissionais de diferentes especialidades, que se formam e se desfazem em função de projetos específicos. Em vez de controle e conformidade, enfatizam-se a criatividade e a inovação (WOOD Jr., 2001, p. 133).

A reestruturação organizacional também é tratada por Freitas (1999). A autora encara isso como um fenômeno decorrente do aumento do grau de dependência da empresa em relação ao ambiente onde ela está inserida e as contingências as quais a organização está exposta. Tal configuração leva as empresas a tornarem-se “mais enxutas, mais planas, mais horizontais” (FREITAS, 1999, p. 73). Esse movimento ocorre tanto levando em consideração a estrutura física do ambiente organizacional, quanto a rede de relações que dão sustentação a empresa.

#### **1.2.4. Os novos modelos de empresa e a visão tecnocrática**

A percepção da empresa como uma peça pertencente a uma teia de relações que sustenta um mundo incerto e imprevisível interfere na maneira segundo a qual a empresa se constitui. Isso coloca a organização como um ator impotente no que concerne ao desafio em compreender a totalidade do ambiente a sua volta. Ocorre, portanto, uma oposição entre a concepção da empresa moderna e a sua estrutura tecnocrática, ou seja, emerge-se uma nova maneira de se pensar a empresa.

A empresa tecnocrática, similar ao que Wood Jr. (2001) afirma quando se refere à empresa burocrática, relaciona-se para com o ambiente social econômico buscando ganhos e aumento de volume de vendas. Por outro lado, as empresas orgânicas (WOOD Jr., 2001) e empresas de estrutura estratégica (FREITAS, 1999, p. 73-74) sofrem influências de todos os movimentos de mercado. Portanto, tal cenário constitui um espaço de disputa bastante competitivo.

A flexibilidade passa a ser tema central e necessário para a sobrevivência das empresas. A agilidade e rapidez de adaptação dos funcionários às contingências organizacionais e às transformações do ambiente tornam-se características valorizadas nesse novo modelo organizacional denominado, por Enriques <sup>1</sup>, como estrutura estratégica (FREITAS, 1999, p. 74).

---

<sup>1</sup> ENRIQUEZ, E. *L'individu pris au piège de la structure stratégique*. Connexions. Paris, Éres (54): 145-61, 1989.

Vale à pena ainda ressaltar que a oposição entre tecnocracia e empresas de estrutura estratégica não é clara, já que a tecnologia ainda é elemento fundamental na constituição de ambas. Apesar disso, o uso dela no modelo de empresas orgânicas tem a finalidade de garantir a flexibilização e a adaptação à instabilidade. “[Os] fluxos de produção tornam-se cada vez mais curtos, e o controle do trabalho, mais rigoroso.” (FREITAS, 1999, p. 74-75). Assim, uma das características fundamentais para as organizações modernas é a tentativa de enfatizar a racionalidade não mais como algo limitado, mas sim extremo e sem limites (FREITAS, 1999, p.55).

### **1.2.5. O simbolismo e os vínculos afetivos dentro das organizações**

O tipo de vínculo que relaciona o funcionário e a empresa nesse novo contexto, dessa maneira, deve ser muito mais profundo do que aquele vislumbrado no contexto organizacional burocrático, já que o controle e a exigência do trabalho se expandem por um campo mais amplo nesse novo sistema de organização (FREITAS, 1999, p.74-75). A partir disso, Freitas reconhece que tal formato de empresa só é possível se o trabalhador estiver envolvido emocionalmente com a sua ocupação e com a instituição a qual pertence.

Um clima organizacional marcado pela ameaça não é exatamente o mais propício para florescer o devotamente e a dedicação. A empresa moderna tem necessidade vital de utilizar métodos mais persuasivos de liderança e organização para tornar as pessoas que nela trabalham mais propensas a aderir aos seus objetivos e a exibir o necessário espírito de equipe numa arena cada vez mais sangrenta. (FREITAS, 1999, p.75).

O desenvolvimento desse vínculo afetivo passa, portanto, pela esfera de constituição da predominância do simbolismo e da gestão da subjetividade. Na medida em que a relação funcionário-empresa deve ser mais intensa para garantir a capacidade da organização de adaptação e flexibilidade para que ela esteja apta a responder rapidamente as contingências do ambiente, o envolvimento do trabalhador deve se tornar um envolvimento emocional. Caso

contrário, a sustentação dessa maneira de organização do trabalho não seria possível (FREITAS, 1999).

A necessidade de recorrer a elementos sociais subjetivos e ao próprio simbolismo se coloca como algo inevitável (WOOD Jr., 2001, p.170). Freitas (1999) ainda afirma que a maneira de se pensar as organizações não pode ser desassociada de seu momento social histórico:

As organizações modernas são produto da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante no cenário social é porque o próprio social lhes abre espaço. (FREITAS, 1999, p.55).

A constituição da sociedade para Freitas (1999, p.54), ainda precede da constituição de um arcabouço simbólico o qual garante a coesão do grupo social e o que permite que ele não se desintegre. A criação de um imaginário organizacional não pode excluir tal característica já que é uma projeção da sociedade por si só. Segundo a autora, as organizações recorrem a mensagens construídas socialmente com o intuito de criar significados para os grupos sociais pelos quais ela está sendo sustentada. Nesse sentido, o simbolismo passa a ser uma característica fundamental para a empresa moderna, já que, a todo o momento, ela se esforça para sustentar um forte vínculo entre ela e o funcionário. Assim, “(...) não há imaginário neutro, nem signos neutros ou significados neutros.” (FREITAS, 1999, p.55), já que tal maneira de pensar a organização é uma construção social e está sustentado por uma perspectiva intencional.

As organizações que possuem uma carga de simbolismo intensivo são denominadas por Wood Jr. (2001) como organizações espetaculares. Segundo o autor, tal característica será aprofundada pelos estudos de cultura organizacional, o que colabora para a constituição de novas formas de controle dentro das organizações:

Os processos de mudança experimentados pelas empresas nos últimos anos apresentam alguns aspectos comuns que envolvem a organização do trabalho, as estruturas adotadas e a modernização tecnológica. Também apresentam similaridades em relação à manipulação simbólica e ao controle – ou tentativa de controle – da cultura organizacional. (WOOD Jr., 2001, p. 170).

### **1.3. Surgimento e disseminação dos estudos de cultura organizacional e o novo papel do indivíduo**

O processo de diferenciação entre as organizações burocráticas e rígidas e empresas orgânicas e flexíveis trouxe pontos importantes no que concerne a maneira de se pensar as relações de trabalho e as estratégias de controle. O controle do trabalhador para assegurar a produtividade é claro no caso das empresas tradicionais. Isso pode ser ilustrado a partir do caso das fábricas prisões, já descrito anteriormente. Por outro lado, as empresas concebidas a partir da década de 70 que se espelhavam no modelo japonês deveriam envolver o trabalhador com mais força do que antes, já que um cenário com as exigências de um mundo competitivo e de transações em alta velocidade estava se configurando.

Constituiu-se, dessa maneira, uma nova estratégia de controle do trabalho, orientada por mecanismos mais sedutores e sutis (ANDRADE, 2011, p.302). A contraposição entre o modelo tradicional e flexível ainda levanta uma questão importante. Ao mesmo tempo em que ocorre o movimento de afrouxamento da burocracia e da horizontalização das estruturas vigentes, exemplificando o resultado de reivindicações antidisciplinares, as formas de controle do trabalho não deixam de existir, mas se reconfiguram para conseguirem se encaixar nessa nova dinâmica social.

Surgem, nesse mesmo contexto histórico, os estudos voltados para teorias de cultura organizacional. A cultura organizacional pode ser definida como o conjunto de valores, crenças, rituais, cerimônias dentre outras características que uma organização tem. Levando isso em consideração, Freitas (2007, p.12) ainda coloca que tal visão sobre a organização está sustentada sobre dois pressupostos. O primeiro de que enxergam a cultura como metáfora, ou seja, a organização seria a sua própria cultura, enquanto o segundo seria enxergar a cultura como uma variável que pode ser controlada, algo que a organização tem.

As culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, via processos de modelagem, imitação, negociação, reprodução de estórias, socialização, informações sobre as normas nos seus aspectos formais e informais etc. podemos dizer mesmo que as organizações são intrinsecamente

fenômenos de comunicações e que todos os artefatos culturais estão ligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos e dos grupos integrantes da organização. (FREITAS, 2007, p.30).

O indivíduo passa, portanto, a ter uma responsabilidade fundamental na constituição dessa configuração, já que possui um papel ativo na construção da realidade organizacional (Freitas, 2007, p.12). Isso é tratado por Andrade (2001, p.302-308) como a passagem do modelo americano de gestão para o modelo japonês. Enquanto o primeiro vê a organização como uma totalidade coletiva, o segundo deposita sobre os indivíduos uma carga de responsabilidade muito maior.

### **1.3.1. O simbolismo como estrutura para a cultura organizacional**

Entender esse deslocamento do foco dos estudos organizacionais é fundamental. O redimensionamento do ambiente organizacional estará ancorado no objetivo de garantir esse novo modelo de pensar a organização. “Os estudos organizacionais voltaram-se para a pesquisa das atitudes no trabalho, enfatizando seus componentes afetivos ou a predisposição criada pelas emoções como aspecto crucial para a motivação humana.” (ANDRADE, 2011, p.302).

A entrada dessa nova concepção de empresa dentro das organizações burocráticas é algo que merece ser destacado. Como se trata de uma maneira de gerir baseada, predominantemente, na esfera subjetiva do trabalhador, a estrutura corporativa passa a se utilizar de uma série de símbolos para transmitir o conteúdo da cultura organizacional e penetrar de forma mais íntima e individual no imaginário de cada um de seus funcionários.

Nesse sentido, o controle do trabalho é, em grande parte, transmitido de maneira implícita, utilizando o simbolismo concebido a partir da cultura organizacional própria da empresa em questão para garantir esse modelo de gestão (ANDRADE, 2011, p.308). Uma das vertentes desse simbolismo atua justamente sobre o ambiente físico das empresas, em como elas projetam seus layouts e configurações internas.

O simbolismo, levando em consideração este contexto, opera uma função importante. Ele procura transmitir crenças e valores que, de alguma maneira, seria responsáveis por moldar a subjetividade do trabalhador e garantir seu alinhamento pessoal com a filosofia da empresa da qual faz parte. Disso decorre uma ambiguidade: ao mesmo tempo em que os novos layouts se configuram de maneira flexível e horizontal, colocando um reconhecimento e um valor maior sobre a figura do indivíduo, tal movimento organizacional pretende uniformizar a maneira de pensar e agir perante a organização. A inventividade, a criatividade e as marcas pessoais são importantes desde que muito bem adaptadas e consonantes às linhas estruturais da empresa.

(...) [O simbolismo balizaria] as condutas de todos os funcionários nos processos participativos de tomada de decisão e na autonomia de suas condutas. (...) Observa-se, pois, que o processo participativo democrático da empresa se reduziu à busca do consenso forjado pelo dispositivo da cultura organizacional. (...). (ANDRADE, 2011, p.309).

A própria separação entre novas empresas e a tecnocracia passa a ser novamente questionada. O ambiente flexível, apesar de ter características de irracionalidade, é sustentado ainda por uma perspectiva de compreensão racional do homem e da própria organização. Andrade (2011, p.309) discorre sobre isso.

A vida organizacional, ainda que fundada em uma racionalidade instrumental, precisava de um tempero que a irracionalidade e o simbolismo aportam, pois eram estes que geravam o envolvimento, a dedicação, a lealdade e a paixão tão necessários a uma dinâmica organizacional marcada pela competição extrema em um ambiente turbulento.

Pode-se entender o simbolismo como fonte de unidade agregadora para a organização. A cultura organizacional, concretizada no layout da empresa, torna-se uma ferramenta para o envolvimento emocional do trabalhador com a organização, com o objetivo de que tal relação venha a se reverter em ganhos econômicos (ANDRADE, 2011, p.334).

Os vínculos do funcionário são mais fortes na medida em que o simbolismo é mais intenso dentro da realidade organizacional (FREITAS, 2001,

p.50). As relações afetivas entre trabalhador e empresa tendem a ser muito mais sólidas e perdurarem por muito mais tempo do que conexões objetivas e simplesmente racionais entre esses dois pólos, pois nesse último caso a constituição do envolvimento é apenas material e técnica.

A ascensão de empresas modernas e orgânicas provocou um efeito interessante na maneira pela qual o simbolismo passou a ser inserido nas organizações. Em ambientes horizontais, não-estruturados, nos quais a estrutura rígida burocrática foi em parte eliminada, a criação de imagens simbólicas é muito mais intensa do que em sistemas organizacionais mais formalizados.

Ambientes pouco estruturados constituem lugares propícios para o surgimento de gerentes simbólicos. Esta expressão foi cunhada nos anos 1980 para denominar líderes que realizem esforços intencionais para sustentar e dar forma à cultura organizacional. Gerentes simbólicos investem tempo e energia tratando de valores, rituais e outros elementos da cultura organizacional. (WOOD Jr., 2001, p. 151).

Wood Jr. (2001, p.150) aponta que tal correlação entre o grau de formalização da estrutura organizacional e a intensidade simbólica a qual a empresa recorre para realizar sua composição está ligada a construção de uma “textura organizacional”. Este conceito é uma metáfora que se refere às relações de comunicação informais integradas aos processos decisórios dentro da empresa. Quanto maior a presença de um caráter tradicional-burocrático, menos relevantes são os fluxos de comunicação informais e, portanto, o uso do aparato organizacional simbólico é menos necessário e tem uma intensidade menor. No que corresponde às empresas modernas, flexíveis e horizontais, a informalidade é bastante importante, já que normas, regras e procedimentos não são colocados na realidade da organização como o eram em uma forma burocrática clássica. Neste novo contexto, o uso de símbolos é maior.

A partir disso, nota-se que os símbolos sustentam uma rede imensa e complexa de significados. Cabe ressaltar que a compreensão individual dos símbolos que atravessam e compõem o cotidiano de trabalho depende da interpretação de cada sujeito, uma vez que há também uma pluralidade de visões de mundo fundadas a partir do contexto cultural no qual cada um está inserido. A apreensão e compreensão do universo simbólico não estão

relacionadas com a parte racional humana, como já foi colocado, mas sim com “(...) formas de interação direta que unem consciente e inconsciente.” (WOOD Jr., 2001, p.30). O imaginário simbólico possui em sua constituição autoridade e poder, já que lidam com relações tão profundas da composição da mente humana (WOOD Jr., 2001, p.31).

Nesse novo contexto no qual se configuram novas maneiras de pensar a empresa e suas relações internas e externas, Wood Jr. (2001, p. 46) aponta ainda para a existência de dois tipos opostos de interação. O primeiro é chamado de situações naturais que englobam as ações marcadas pela espontaneidade. O segundo seriam as relações teatrais “(...) em que a autopercepção de comportamentos voltados para a manipulação da impressão é mais forte.” (WOOD Jr., 2001, 46). Em um cenário no qual a presença do simbolismo como norteador das relações interpessoais mostra-se cada vez mais intensa, no que diz respeito às organizações flexíveis e modernas, as relações teatrais começaram a predominar nas relações de interação social.

Tais conceitos citados acima podem ser utilizados para compreendermos o que o autor denomina de interacionismo simbólico. Segundo Wood Jr., a estrutura social estaria em constante modificação devido à interação entre seus indivíduos e à exposição de conteúdos que fossem debatidos e transformados pelo diálogo entre as unidades do coletivo. (WOOD Jr., 2001, p.46-47). A cultura organizacional se constitui em consonância a esse universo simbólico social mais amplo em transformação e que é marcado por novas maneiras de organização, controle e produção de indivíduos dados os também novos desafios de coesão, construção coletiva e propagação de valores presentes na atualidade.

A visão a partir da qual Wood Jr. (2001, 38-39) constrói o seu eixo argumentativo sustenta-se na metáfora do teatro. Os indivíduos seriam atores que poderiam interagir tanto por meio de relações denominadas naturais quanto por meio de relações denominadas teatrais. No contexto das organizações flexíveis, o universo simbólico tem um peso muito determinante para se compreender a maneira pela qual se dão tais interações, incidindo diretamente sobre elas. O mundo real e concreto passa a ser substituído por uma abstração de imagens e símbolos.

No modernismo, a organização é vista como um instrumento social e uma extensão da racionalidade humana. Do ponto de vista da pós-modernidade, a organização é menos a expressão do pensamento planejado e da ação calculada e mais uma ação defensiva a forças intrínsecas ao corpo social que ameaçam constantemente a estabilidade da vida organizada (WOOD Jr., 2001, p. 40).

Vale ainda destacar que o autor coloca o termo *moderno* para se referir a empresas tradicionais, enquanto utiliza o conceito de organizações *pós-modernas* para se referir as organizações horizontalizadas e flexíveis. Harvey (2012) também se debruça sobre esse tema e estuda a passagem da modernidade para a pós-modernidade, no que diz respeito à maneira pela qual é feito o controle e organização das relações de trabalho.

#### **1.4. Mudanças na concepção do trabalho e do trabalhador**

O rearranjo da estrutura organizacional foi acompanhado de uma série de adaptações em outras esferas que compõe o universo do trabalho. Em um cenário repleto de incerteza, no qual o ambiente competitivo é bastante intenso, algumas características passaram a ser exigidas da mão de obra dessas organizações com o intuito de viabilizar essa proposta de negócio.

A configuração de um ambiente organizacional dominado pelo simbolismo e o afrouxamento de certas estruturas racionais, como a burocracia e a hierarquia, passou a exigir do trabalhador a utilização de capacidades e habilidades pessoais ligados à subjetividade de cada um (ANDRADE, 2011; BOLTANKI & CHIAPELLO, 2009; FREITAS, 2007; RIFKIN, 2001).

Andrade (2011, p.336-337) faz um estudo comparativo entre a configuração do trabalho no modelo de organizações burocráticas e no modelo de empresas flexíveis. No primeiro cenário havia predominância do trabalho disciplinar, no qual o centro das relações de trabalho dava-se por meio do conhecimento técnico e objetivo e da prescrição de tarefas. Já no segundo cenário temos que a reestruturação do modelo organizacional passa a exigir outras competências do trabalhador, como criatividade, pró-atividade, autonomia e responsabilidade. Aqui é retomada a discussão que problematiza o fato de a organização passar a depositar sobre o indivíduo uma carga cada vez maior de afazeres. Além disso, as capacidades de interação social e

comunicabilidade, em um ambiente pouco estruturado no qual ocorre a predominância de interações simbólicas, são fundamentais.

A importância no que tange o recrutamento de mão de obra e a colocação em postos de serviço que tais características acima nomeadas começam a ter irá resultar no que Andrade (2011) e Gorz (2005) denominam por trabalho imaterial. Segundo Gorz (2005) o trabalho imaterial está sustentado pela compreensão do conceito de capital humano. Em tal designação estão compreendidas todas as habilidades e competências inerentes ao homem, tais como seus conhecimentos adquiridos e acumulados durante sua vida, experiências pessoais e culturais próprias e a capacidade de criação e inovação. Isso seriam recursos individuais que não poderiam ser medidos economicamente por se tratarem de componentes da subjetividade humana, mas que passam a ser fortemente explorados por essa nova configuração organizacional. O trabalho imaterial passa, portanto, a pressupor a mobilização constante e ininterrupta da subjetividade (ANDRADE, 2011, p.338).

Levando em consideração a tipologia de Pierre Bourdieu (2004), existiriam três tipos de capital. O **capital econômico** seria o capital objetivo e racional, dinheiro; o **capital cultural** levaria em consideração o ambiente social com o qual o indivíduo interage e suas vivências próprias; e o **capital simbólico** que “(...) não é outra coisa senão o capital econômico e cultural quando conhecido e reconhecido, quando conhecido segundo as categorias de percepção que ele impõe (...)” (BORDIEU, 2004, p.163).

Tanto Andrade (2011) quanto Bourdieu (2004) mostram, independente de suas diferenças terminológicas, que o valor nas empresas e sociedades pós-modernas não está atrelado apenas a uma compreensão da dimensão objetiva e racional, mas, sobretudo, à esfera de valor subjetivo agregado ao indivíduo que se torna extremamente valorizado nesse novo modelo de sociedade.

Essa tendência também é analisada por Rifkin (2001, p.7) como um movimento de impulsão da esfera cultural da sociedade para a esfera comercial. Ocorre, assim, a transformação da cultura humana em commodity. Isso traz concomitantemente, segundo o autor, transformações na natureza do emprego. As experiências pessoais, cartões postais de viagens, álbuns de

fotos, histórias exóticas e aventuras passam a integrar não apenas narrativas familiares em encontros de final de semana, mas se configuram, sobretudo, como aspectos de currículo, engrandecedores da formação pessoal e que abrem portas e espaços para a circulação e o sucesso em empreendimentos no campo organizacional do trabalho.

Como pode ser apontado como decorrência das reflexões até agora tecidas, busca-se recorrer às experiências pertencentes à vida privada dos indivíduos com o intuito de sustentar essa nova configuração do trabalho e da organização. A divisão entre as esferas pública e privada começa pouco a pouco a ruir.

Segundo Andrade (2011, p.347), o limite de separação entre o *dentro* e o fora do trabalho desaparece, uma vez que agora não é mais o sujeito que se agrega ao trabalho, mas sim o movimento contrário. Dessa maneira, “o tempo total da vida ficou submetido ao cálculo econômico, e as relações com os outros e consigo mesmo passaram a ser concebidas segundo a lógica comercial.” (ANDRADE, 2011, p.348).

Gorz (2005, p.25) debruça-se sobre este tema a partir de uma perspectiva um pouco diferente. O autor afirma que a fronteira entre essas duas esferas se apagaria “(...) não porque as atividades do trabalho e as de fora mobilizem as mesmas competências, mas porque o tempo da vida se reduz inteiramente sob a influência do cálculo econômico e do valor” (GORZ, 2005, p.25). Observa-se, então, não a dupla contaminação de duas esferas distintas e o estabelecimento da dominação de uma sobre a outra, mas sim a redução total e absoluta da vida à esfera do público e de um público que se define pelos valores do cálculo econômico e modos de relação do mundo do trabalho organizacional.

O desenvolvimento da tecnologia e o modo como ela começa a ser difundida no cotidiano da sociedade são elementos fundamentais para compreender a intensificação desse movimento de perda da separação entre universo público e privado da vida dos indivíduos. Com a automação das empresas, os trabalhos repetitivos vão se tornando cada vez mais raros e, portanto, novas capacidades do trabalhador passam a ser demandas (ANDRADE, 2011, p.336). Andrade (2011) ainda coloca que a disseminação da

lógica dos serviços também colabora para a difusão dessas mudanças no que tange às relações sociais.

Freitas (1999) descreve essa situação a partir de um ponto de vista semelhante:

O lar torna-se o espaço físico liberado de seu caráter privado, pois ele agora é acessível a todos os que se ligarem no mesmo código; ele também se transforma no espaço do trabalho flexível, ou seja, todo o escritório poderá estar do lado da cama, se o computador estiver ligado em rede com o terminal central da empresa. Na realidade, a última esfera privada se torna pública. Quanto mais o homem reclama sua valorizada privacidade, mais ele está abrindo mão dela em nome da liberdade de constituir-se num ser extensível, e acessível. (...) Resta saber o preço de um estilo de vida no qual o indivíduo não pode mais ter um espaço de recolhimento, de solidão, de reflexão, onde possa ficar a sós consigo mesmo e com seus arrazoados. E, curiosamente, ele não pode mais ficar a sós, mas também não está acompanhado; a companhia é virtual (...). (FREITAS, 1999, p.26).

#### **1.4.1. A queda do poder funcional e a ascensão do poder institucional**

A tarefa de como garantir o envolvimento praticamente unilateral por parte dos funcionários passa a ser a mais difícil dentro de a empresa. Em meio a um envolvimento cada vez mais intenso e a uma mobilização cada vez mais profunda, a organização deve ser capaz de garantir um trabalho condizente à maneira que ela concebe o seu modelo de negócio. Segundo Freitas (1999, p.75), a estética organizacional passa a ser fundamental na constituição do vínculo trabalhador-organização.

As novas organizações passam a exercer formas de controle mais sutis. Estruturas concretas e visíveis de manifestação das relações de poder que compunham as organizações tradicionais verticalizadas, ilustradas por patamares burocráticos e postos hierárquicos, ou seja, um poder funcional (FREITAS, 1999, p. 76) não são predominantes nas novas empresas. Tal modelo de controle é substituído por um forte poder institucional, estruturado sobre os moldes da cultura organizacional.

O poder institucional não tem cargos e funções, não têm cara, pois não há aquele que o centraliza e que o distribui no desenho da pirâmide em que

cada sujeito é subordinado a ordens diretas de alguém e tem como subordinados a suas ordens outros funcionários. O poder institucional é fluído e disperso, transcende o ambiente físico de empresa e se atualiza em relações que não são necessariamente as relações de trabalho (FOUCAULT, 1979).

Tal tipo de poder, segundo Foucault (1979) ainda atua sobre os corpos dos indivíduos incessantemente e durante toda a vida, antes mesmo do ingresso no ambiente organizacional, uma vez que o universo simbólico que passa a reger as relações de trabalho escorre por todas as esferas da sociedade. O poder institucional funciona enquanto rede sem começo nem fim e se exerce penetrando no imaginário de todos e cada um e em todas as microrrelações que cada indivíduo compõe.

Nesse panorama, levando em conta tal visão apontada pelos autores descritos, ocorre uma mudança no nível das relações dentro do ambiente organizacional. Identidades que antes eram caracterizadas como verticais passam a se constituir a partir de relações horizontais. Se o processo de identificação presente em organizações tradicionais com estrutura rígida e burocrática por parte dos trabalhadores era claro e objetivo e as pessoas sabiam o seu respectivo lugar e função dentro da empresa, com a eliminação dessa estrutura, cria-se um vácuo no processo de constituição da identidade desses trabalhadores que não mais se veem dentro de um cenário estruturado e formal. Frente a isso, recorre-se, portanto, às relações horizontais entre os indivíduos que compõe o coletivo organizacional para criar certa estabilidade e segurança (FREITAS, 1999, p.49). Conclui-se que isso não quer dizer de modo algum que o poder para de ser exercido. Ele apenas assume novas formas e contornos que produzem e reproduzem essas referidas relações horizontais e se adequam à configuração organizacional descrita.

## **1.5. Gerenciamento da impressão e das emoções através da disposição no espaço organizacional**

### **1.5.1 A sociedade do espetáculo e as mudanças na prática de gestão**

A mudança na maneira de organização das relações interpessoais não somente dentro das empresas, mas em toda a sociedade, sustenta-se sobre uma nova forma de organização da própria subjetividade. Segundo Wood Jr. (2001, p. 40) esse movimento está atrelado a um “paradigma estético”, como colocado também por Freitas (1999). “Esse novo paradigma, advém (...) do transbordamento da criatividade dos limites da criação artística para todas as outras áreas da atividade humana.” (WOOD Jr., 2001, p.40). Essa transformação tem provocado um impacto direto nas formas de gestão em vigência. É impossível negar que o despertar da pós-modernidade gerou profundas mudanças no ambiente organizacional, conforme descreve Wood Jr. (2001):

Transposto para o universo das organizações, isso implica dizer que está havendo um deslocamento entre as práticas organizacionais substantivas e a imagem dessas práticas. Assim, pseudo-eventos e pseudo-ações, fenômenos que procuram afetar a percepção e o julgamento das pessoas, estariam tornando-se o novo lócus da prática gerencial e da análise organizacional (WOOD Jr., 2001, p.40).

Com o objetivo de avançar nas reflexões sobre este novo universo de práticas organizacionais, faz-se necessário a compreensão dos conceitos de *pseudo-evento* e *pseudo-ação*. No atual estágio do arranjo social, a parte substancial das coisas e dos objetos, ou seja, o concreto e objetivo do mundo perde importância dando espaço a seus componentes imagéticos. Isso produz uma maneira de apreender e explicar a realidade marcada pela abstração social, na qual a experiência passou a se compor com diversos artifícios. Os acontecimentos reais seriam substituídos por pseudo-eventos, ou seja, acontecimentos não-espontâneos que extrapolariam seu conteúdo objetivo e concreto. “(...) vivemos em um mundo onde a imagem parece mais fidedigna que o original e a fantasia é mais real que a realidade.”(WOOD Jr., 2001, p.56).

Esse estágio em que a sociedade chegou como forma de organização é referido por Wood Jr. (2001, p.58) como *sociedade do espetáculo*, termo cunhado por Debord<sup>2</sup>. Essa sociedade seria consequência da nova forma de organização dos meios de produção, no qual o produto concreto tem pouco valor, enquanto a imagem adquire papel de centralidade, sendo “(...) a relação entre as pessoas mediada por imagens.” (WOOD Jr., 2001, p.57). Nesse sentido, as práticas de gestão vão se voltar muito mais para a construção de vínculos subjetivos e emocionais com o trabalhador do que para as estruturas tradicionais (ANDRADE, 2011; FREITAS, 1999).

### **1.5.2 O gerenciamento das impressões como forma de controle por parte da gestão organizacional.**

A intensidade simbólica, a importância da imagem em relação à substância e ainda a importância da comunicação dentro do ambiente organizacional fazem com que a organização tenha que se adaptar para sustentar essa nova modalidade de relacionamento social. A partir disso os vínculos afetivos para com os funcionários passam a ser cada vez mais desenvolvidos e requisitados, já que ocorre uma mobilização mais intensa das capacidades individuais na estrutura da organização pós-moderna. A arquitetura organizacional torna-se um dos elementos no qual se ilustra esse sistema de gestão característico da pós-modernidade (ANDRADE, 2011). Nesse sentido, Andrade coloca que:

A própria arquitetura das empresas foi transformada, proporcionando maior comunicação entre os trabalhadores (como é o caso da substituição de salas fechadas por divisórias de pé-direito reduzido, que permitem a visualização e contato entre as pessoas) e um ambiente descontraído (...) ou intimista (...). Essa nova configuração do espaço visa despertar determinadas emoções e bem-estar e já envia a mensagem sobre qual o comportamento organizacional esperado naquele local de trabalho. (ANDRADE, 2011, p.320).

Pode-se notar ainda que o espaço não é somente um agente representativo, mas também é tratado como um agente indutor, ou seja, ele se coloca de maneira a transmitir valores e, até mesmo uma noção ideal do

---

<sup>2</sup> DEBORD, Guy. A sociedade do espetáculo. Rio de Janeiro: Contraponto Editora, 1967.

comportamento esperado do trabalhador por aquela determinada organização (ANDRADE, 2011, p.320). Nesse sentido, o espaço se torna um agregado de símbolos que possuem, intrinsecamente, determinado significado. O espaço opera uma função positiva e propositiva em relação ao ambiente de trabalho, modo de trabalho e valores e produtos esperados de cada funcionário. Seu planejamento não é trivial, seu controle não é casual. O espaço, ainda que seja a atmosfera fluida dos encontros entre colegas configura-se como catalizador dos processos de produção interessantes ao sucesso da empresa.

Levando ainda em consideração as relações baseadas na comunicação simbólica e a importância dos símbolos nesse novo contexto organizacional e social, Wood Jr. (2001, p.156) aponta para a possibilidade do gerenciamento de impressões. O autor define este conceito como “(...) a arte de projetar e executar uma determinada forma de comunicação ou interação de modo que a audiência chegue a conclusões ou comportamentos planejados.” (WOOD Jr., 2001, p.156). A maneira de organizar os elementos simbólicos e a comunicação deixa de ser natural e passa a ser intencional, ou seja, a gestão pós-moderna tem caráter ativo na construção dessa nova configuração.

Wood Jr. (2001, p.153) defende também que tal domínio na forma de disposição e de organização das relações culmina em uma possibilidade de controle social. Nota-se que o movimento de antidisciplinarização do trabalho (ANDRADE, 2011) não resulta no fim do controle sobre o trabalhador. Há uma modificação na forma segundo a qual este controle é exercido. Freitas (1999) afirma que:

Apesar de toda a preocupação com o discurso ético, a empresa de hoje parece ter menos pudor que a empresa no passado. Antes, assumia-se claramente que o compromisso da empresa era somente com os lucros e seus acionistas; hoje, envolta numa névoa de purpurina e num manto de boas intenções, a empresa só se compromete de fato com o aumento da produtividade, com o mínimo de desgaste para sua imagem. A imagem agora conta. A transparência, tão alardeada, é mais um jogo de cena do que real visibilidade. O poder se torna mais escorregadio e assume dimensão institucional. (FREITAS, 1999, p. 81).

Além disso, o gerenciamento da impressão relaciona-se com a conformidade, ou seja, com “(...) a tendência dos indivíduos a adaptar seus comportamentos ao comportamento dos outros a seu redor.” (WOOD Jr., 2001,

p.153). Coloca-se, portanto, um movimento de padronização dos comportamentos esperados dos funcionários dentro do ambiente organizacional e, por consequência, um movimento ambíguo entre a tendência de flexibilização e o controle do comportamento (FREITAS, 1999).

### **1.5.3 A manipulação dos sentidos e a visão como sentido mais explorado**

A construção de um ambiente *a priori* pensado para induzir a certos comportamentos considerados esperados dentro do ambiente organizacional pode ser considerada uma “construção direcionada da realidade” (WOOD Jr., 2001, p. 149).

Concomitantemente ao processo já descrito em pormenores do protagonismo da comunicação simbólica nos ambientes organizacionais, ocorre um movimento complementar. A valorização da visão como o principal sentido humano. Observando-se a dimensão do consumo, nota-se que o atual contexto histórico se caracteriza pelo surgimento das grandes marcas e dos reconhecimentos dos objetos através da sua imagem (ANDRADE, 2011, p.332). Podemos transpor esta análise do campo do consumo para a compreensão da valorização da apreensão visual do mundo também na esfera do trabalho.

A estética organizacional passa a constituir um dos elementos de grande importância que compõe o imaginário emocional dos indivíduos (ANDRADE, 2011, p. 332). Os vínculos se constroem sob o crivo da estética (FREITAS, 1999; WOOD Jr., 2001). Não é à toa que tal maneira de construir a interação entre indivíduo e empresa se torna possível em uma sociedade que deposita grande parte da sua massa constitutiva sobre um universo repleto de símbolos.

## **1.6. Estratégias organizacionais na nova dinâmica social**

### **1.6.1 Inovação nas formas de gestão**

A construção dos novos modelos de empresas, como já colocado, não eliminou o controle sobre o trabalho e sobre o trabalhador, ou seja, o movimento antidisciplinar e antiburocrático levou a concepção de uma nova maneira de vigiar e punir os indivíduos (ANDRADE, 2011, p.305). Dessa forma, desenvolveram-se novas práticas de gestão que possibilitaram manter a produtividade do trabalho bem como a reprodução de certos comportamentos esperados por parte das organizações.

A construção de uma sociedade baseada fortemente no universo simbólico e nas relações emocionais e afetivas mostra-se complementar “(...) às novas estratégias de management para gerir trabalhadores.” (ANDRADE, 2011, p.325). Elas estão correlacionadas diretamente com os estudos de cultura organizacional apresentados.

Wood Jr. (2001, p.156) aponta ainda que no contexto de organizações que se constituem na sociedade do espetáculo, ocorre um movimento duplo no que diz respeito à inovação de novas estratégias de gestão. Primeiramente, as estratégias têm grande intensidade simbólica e segundo, são compostas por um teor dramático alto, já que se baseiam sobre a ótica de pseudo-eventos e pseudo-ações. Segundo o autor:

Inovação gerencial é o processo relacionado ao desenvolvimento e à implementação de novas idéias referentes a mudanças na estrutura, na estratégia, na cultura, nos sistemas e em outras variáveis organizacionais. (WOOD Jr., 2001, p.156)

### **1.6.2 A comunicação dramática e a sedução dentro do universo corporativo**

Dado este novo contexto organizacional, o desenvolvimento de novas técnicas de interação com o funcionário são fundamentais para que tal maneira de se pensar a organização seja sustentável no que diz respeito a todos os

seus aspectos constitutivos. Um elemento fundamental que ajuda a fundar e consolidar este cenário é a forma de estruturar a comunicação empresarial.

As novas formas de gestão trazem em seu conteúdo a combinação da comunicação com características dramáticas, recorrendo a diversos elementos da cultura organizacional, como imagens, símbolos e metáforas. Segundo Wood Jr. (2001, p.159), tal estratégia ocorreria não somente em eventos específicos, mas constantemente na empresa. Outro ponto desenvolvido intrinsecamente à implantação da comunicação dramática é o afastamento da objetividade dos processos de interação social. Na medida em que ocorre a predominância do simbolismo como linguagem, o interacionismo passa a ser mediado por alta carga de subjetividade e abstração, resultando em uma forte predominância da esfera afetiva dos trabalhadores no campo da comunicação. “A comunicação dramática é baseada em humor, emoção e afeição, não em objetividade.” (WOOD Jr., p.160).

Nesse sentido, a comunicação dramática carrega em si um aspecto que será fundamental para compreender os novos vínculos que as empresas pós-modernas ou flexíveis constituem com os trabalhadores. A capacidade de sedução cria um sentimento dentro da subjetividade do indivíduo forte o suficiente para garantir a aceitação e reprodução do discurso organizacional (WOOD Jr., 2001, p.160).

A esfera emocional passa, portanto, a ser determinante para a estratégia de comunicação organizacional. Seu caráter racional e objetivo dão lugar ao envolvimento afetivo e a predominância de relações subjetivas na composição, não somente da estrutura de comunicação da empresa, como também em toda sua orientação cultural. A imagem ganha, assim, um papel dentro do ambiente corporativo de grande importância (FREITAS, 1999, p.81).

### **1.6.3 Cultura organizacional e o caráter sedutor como formas de controle do trabalho**

O controle advindo tipicamente da organização hierárquica passa a ser colocado em xeque. Na medida em que a verticalização das empresas passa a ser enfraquecida e ocorrem mudanças estruturais no ambiente organizacional, a forma de construção e aplicação de controle muda. O controle do tempo de

realização das tarefas e da maneira pela qual tais tarefas deveriam ser realizadas é descrito em *Princípios de Administração Científica*, de Taylor (2010). Partindo-se desta perspectiva, tem-se que o controle em uma empresa altamente burocratizada é feito de uma forma bastante diferente daquele que se pode ver nas organizações flexíveis da contemporaneidade.

O aumento da complexidade dos trabalhos e a reconfiguração da relação entre trabalhador e produto do trabalho, aparentemente, podem apontar para uma redução da alienação do trabalhador. Segundo Boltanski e Chiapello (2009, p.112), tal processo à princípio poderia se mostrar possível, pois o trabalhador passa a ser, em alguns casos, responsável integralmente por certas produções. Dessa maneira, ele se veria livre da autoridade imposta pela hierarquia.

Apesar disso, Boltanski e Chiapello (2009) veem esse processo não como a eliminação do controle do trabalho, mas sim como um deslocamento desse controle para outras estruturas sociais. Ocorre, segundo eles, uma substituição do controle hierárquico por um “controle de tipo mercantil”. Essa forma de controle estaria indiretamente associada à relação clássica de dominante-dominado, típica da estrutura hierárquica, e passaria a ser exercida por um ator externo à empresa: o mercado. A figura do cliente e de suas exigências passa a ser o órgão que controla o trabalhador.

Diante desta configuração, a cultura empresarial passa a ser fundamental para garantir o bom desenvolvimento desse emergente sistema de controle. O declínio do controle burocrático é acompanhado pelo protagonismo de discursos sobre confiança e trabalho em grupo. A confiança passa a ser o elemento de união, que cria coesão dentro de um grupo e garante que o controle se exerça de maneira legítima e aceita pela coletividade (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 113).

A cultura organizacional, segundo Freitas (2007, p.12), está sustentada sobre dois grandes pilares. O primeiro deles seria o pressuposto de enxergar a organização como metáfora e tal elemento estaria associado diretamente com aquilo que a empresa é de fato. Essa característica já foi tratada anteriormente e pode ser compreendida como uma das características que compõe a personalidade organizacional. E não à toa utiliza-se o termo “personalidade organizacional”, uma vez que a dimensão do afeto, do humor e dos

sentimentos (aspectos essencialmente humanos) transbordam para o ambiente de trabalho e sustentam sua nova estrutura.

O segundo pilar que sustentaria a cultura organizacional seria o tratamento da cultura como uma variável, que pode ser modificada e adaptada dependendo das circunstâncias às quais a empresa está exposta. Tal pressuposto permite a interpretação de que o discurso organizacional trata a cultura como algo que pode ser prescrito e alinhado com os interesses inerentes à própria organização, independentemente das diversas pessoas que compõe a empresa. Essa visão exprime um olhar extremamente funcionalista.

Segundo a autora, o controle e a possibilidade de manipulação, considerando os diversos pólos de poder que tensionam uma organização, tornam-se elementos que colaboram para a composição da nova estrutura organizacional. O discurso da cultura traz consigo esse conjunto de características que passam estruturar as organizações.

Andrade (2011, p.300) ainda complementa esse processo da legitimação do discurso da cultura organizacional como uma nova forma de gestão e organização das pessoas no trabalho. A cultura organizacional, apoiada em toda a sua dimensão simbólica, faz-se necessária para o desenvolvimento dos vínculos dos trabalhadores para com a empresa, pois, segundo ele:

A vida organizacional, ainda que fundada em uma racionalidade instrumental, precisava de um tempero que a irracionalidade e o simbolismo aportam, pois eram estes que geravam o envolvimento, a dedicação, a lealdade e a paixão tão necessários a uma dinâmica organizacional marcada pela competição extrema em um ambiente turbulento. O essencial, pois, era promover a coesão interna e o orgulho coletivo, sem menosprezar o talento individual. A ênfase em ideias, comportamentos e valores comuns produziria integração social via consenso e solidariedade entre os membros da organização, legitimando a ordem existente e reduzindo conflitos.  
ANDRADE (2011, p.309)

Ocorre, portanto, o que o autor nomeia de “prescrição da subjetividade do trabalhador” (ANDRADE, 2011, p.346). A cultura organizacional desponta como um dispositivo de controle que opera a partir de suas diversas partes – símbolos, metáforas e imagens – induzindo modos de vida, ou seja, produzindo o como os trabalhadores devem agir e interagir dentro do espaço organizacional. Funda-se, nesse sentido, uma nova estrutura de controle.

A questão da imagem como elemento fundamental para a constituição do vínculo do trabalhador com a empresa é novamente trazida por Wood Jr. (2001, p. 174-175). A arquitetura da empresa participa na composição do universo simbólico organizacional e colabora para a criação de vínculos fortes com os trabalhadores. Ela é capaz de transmitir as formas de controle típicas da organização ou como se dão a criação dos vínculos com o trabalhador.

Realizando uma analogia com a cultura brasileira, como já transparecia na sabedoria do dito popular: “a arquitetura continua sendo a oratória do poder”; o desenho do exercício de poder se refaz, a arquitetura também responde e produz, dialeticamente, esse novo campo de forças.

#### **1.6.4 A autogestão e o controle “de baixo para baixo”**

A eliminação da estrutura hierárquica no ambiente físico das organizações está atrelada ao processo de remodelamento dos mecanismos de controle. Ele não é mais objetivo e racional e, então, passa a ser exercido de maneira bem mais sutil.

As novas práticas de gestão trazem consigo o que Crubellate (2002, p.11) denomina de controle “de baixo para baixo”, ou seja, os funcionários seriam responsáveis pelo seu próprio controle. Isso representa uma mudança radical em relação à maneira de controle do trabalho vista em organizações altamente burocratizadas e hierarquizadas.

Onde aparentemente as forças saíram de controle, é artifício conveniente a um processo de dominação que mantém sobre novas bases uma situação de desigualdade, conveniente à construção de formas de controle “de baixo para baixo”, do grupo sobre si mesmo mas não “para si mesmo”, onde formas tradicionais “de cima para baixo” já não são legítimas ou eficientes (CRUBELLATE, 2002, p.11).

Em ambientes marcados por alto grau de flexibilidade nos quais a rigidez é elemento pouco existente e nada valorizado, faz-se necessário que os trabalhadores sejam responsáveis pelo controle do seu próprio trabalho. Boltanski e Chiapello referem-se a este processo como a ascensão do autocontrole e da autogestão dentro das organizações.

Como visto anteriormente, o poder hierárquico é, com cada vez mais intensidade, substituído por um poder de caráter institucional, horizontal e intrasubjetivo. “O controle exterior passa para o próprio sujeito; ele é quem define suas metas e se compromete em atingi-las.” (FREITAS, 1999, p.76).

Diante disso, tem-se que os ambientes físicos organizacionais, por mais permeados pela flexibilidade e pelo desmonte da hierarquia, não eliminam o controle dos trabalhadores. Há, assim, uma reconfiguração dos agentes que realizam este controle e como este controle é realizado.

### **1.6.5 O lazer e a flexibilização dos ambientes de trabalho**

As empresas tipicamente burocráticas e verticalizadas possuem uma predominância objetiva na maneira de dialogar com o funcionário e com a sociedade. Nesse sentido, elas se colocam como locais de trabalho e que buscam somente este fim. Não é à toa que sua estrutura é marcada pela rigidez e pela hierarquia. O movimento de flexibilização organizacional e a entrada da irracionalidade e do simbolismo como elementos fundamentais traz consigo um elemento forte: o lazer (ANDRADE, 2011).

Começa a ocorrer, segundo Andrade (2011), uma passagem da lógica do consumo para dentro do ambiente de trabalho. Isso seria resultado do processo de flexibilização das empresas, culminando na incorporação de estruturas externas ao ambiente do trabalho que precisa se ancorar em algo, uma vez que ocorreu o suposto fim da hierarquia e a horizontalização da estrutura corporativa. O ambiente organizacional começa a ser invadido por atividades de lazer como resposta a este movimento. Nesse sentido, ocorre uma rearticulação na maneira de se pensar os mecanismos de motivação e controle social e passam a existir novas estratégias nesse recente estágio da administração.

As novas arquiteturas organizacionais passam a requerer novas práticas de gestão (CANÇADO; FERNANDES; SARSUR; STEUER, 2002). Além disso, tais estratégias estariam altamente ligadas a decisões de gestão de pessoas, já que lidam com a relação entre o trabalhador e a empresa (SÁ, 2007).

A configuração de layouts de empresa com ambientes agradáveis e com elementos de lazer acabam tornando-se recorrentes e imprescindíveis para a manutenção da boa imagem da empresa e de vantagens competitivas em relação às demais (SÁ, 2007), já que, atualmente, o mercado mostra-se cada vez mais competitivo. Os mecanismos de motivação passam a ser inúmeros, dado que o trabalho também deve se dar em um ambiente divertido. Essa nova estratégia baseada em gestão de pessoas vem como resposta ao declínio de produtividade, causado pela exaustão e saturação psicológica por parte dos trabalhadores (SÁ, 2007, p.2). A exaustão psicológica no trabalho seria justificada pelas grandes cargas horárias, além da imensidão de problemas advindos do mercado e que devem ser resolvidos de alguma maneira. A entrada do lazer dentro das empresas representa, portanto, uma tentativa das estratégias de gestão em contornar tal situação, garantindo para seus funcionários certa qualidade de vida (SÁ, 2007, p.2).

Mas não só. As consequências decorrentes da entrada da esfera lúdica dentro do ambiente de trabalho, no entanto, se estendem por campos, provavelmente, mais importantes para a empresa do que a melhoria do bem estar do trabalhador. Tais medidas possuem impactos que atuam diretamente sobre a produtividade do indivíduo e sua percepção em relação à empresa. Essas estratégias de gestão poderiam gerar “(...) certo controle indireto sobre os indivíduos” (SÁ, 2007, p.2).

Vale à pena ressaltar, a partir do trecho selecionado, que tal maneira de organização do espaço de trabalho tem por objetivo, ainda, o desenvolvimento de qualidades do trabalhador que passam a ser requeridas em um contexto altamente competitivo e pós-fordista: criatividade e inovação.

Passam a ocorrer, portanto, movimentos característicos a partir da entrada do lazer dentro das organizações, dentre eles o aumento do bem-estar do trabalhador, da produtividade, uma reconfiguração do controle e também uma nova constituição da imagem empresarial (SÁ, 2007, p.5). Em um contexto social no qual a imagem tem fundamental importância, a imagem institucional passa a ser construída a partir da incorporação desses elementos lúdicos e é vista a partir de um julgamento socialmente construído. Uma boa imagem pode estar altamente correlacionada com uma melhor auto-estima do

funcionário dentro do seu ambiente de trabalho, o que se reverteria em uma vantagem para a organização (SÁ, 2007, p.11).

Conclui-se, assim, que o momento de declínio das empresas tradicionais burocráticas e a ascensão das empresas flexíveis revelam, ainda, um contexto de crise social. As empresas compostas por esses novos elementos, que tentam construir dentro da sua realidade um ambiente que garanta o bem estar da sociedade, passam a interferir na subjetividade como forma de garantir a sua sobrevivência nesse processo. Os vínculos passam a ser constituídos com tamanha intensidade que se abrangem para a esfera da composição do indivíduo como sujeito, influenciando nos processos de constituição de um eu autônomo e próprio. As empresas começam a interferir no processo de construção da identidade.

Elas passam a concorrer com as instituições estabelecidas, apresentando-se como comunidades e produtoras de identidades sociais. Ou seja, quanto maior é a anemia coletiva provocada pelas perturbações no processo de identificação, mais facilmente as empresas introduzem referências identitárias palpáveis, mensuráveis e comparáveis (FREITAS, 1999, p.58).

Por um lado o discurso organizacional se coloca como neutro do ponto de vista ideológico em uma tentativa de distanciamento do modelo de dominação burocrático e hierárquico (CRUBELLATE, 2002, p.11) – típico da estrutura empresarial taylorista-fordista, que se colocava de maneira rígida e conflituosa para com o trabalhador. Por outro, ocorre um deslocamento de como o controle organizacional é exercido e como se dão as novas relações de poder dentro das organizações flexíveis (FREITAS, 1999).

O próprio ambiente físico é responsável pela transmissão e consolidação de valores. Ele representa uma das ferramentas de prescrição da subjetividade do trabalhador, levando em consideração os interesses próprios à organização. Dessa maneira, o vínculo emocional criado com o trabalhador tem um objetivo específico. “Essa nova configuração do espaço visa despertar determinadas emoções e bem estar e já envia a mensagem sobre qual o comportamento organizacional esperado naquele local de trabalho”. (ANDRADE, 2011, p. 320).

Ocorre, assim, um movimento de ação e reação. Enquanto o lúdico invade os locais de trabalho, atravessando e compondo as relações de controle do trabalho, o universo do trabalho espalha-se por todas as esferas da vida

individual. Novamente, a reflexão da porosidade dos limites entre a vida pública e privada volta a ser colocada em pauta, agora levando em consideração a flexibilização dos ambientes físicos das empresas que, de acordo com o autor:

Houve um desaparecimento dos limites que definiam o dentro e o fora do trabalho, já que não era o sujeito que adería ao trabalho mas o trabalho que adería ao sujeito. (ANDRADE, 2011, p.347).

O processo de desmanche do limite entre a vida pública e a vida privada corrobora a visão de homem e de indivíduo próprias da pós-modernidade. O processo de identificação e de constituição da identidade individual são colocados em xeque e sofrem diversas mudanças devido a este rearranjo da maneira de concepção das relações e interações sociais. Há muitos teóricos inclusive que pensam sobre a crise do indivíduo na pós-modernidade, uma crise de conceito, já que não há mais uma essência, uma forma que poderia ser definida e nomeada, mas sim um fluxo difuso e de contornos imprecisos.

A construção de uma identidade autônoma e individual, algo antes que era visto como uma possibilidade, ou ao menos defendido enquanto uma utopia, agora mais do que nunca é eliminada. A analogia entre a identidade individual e a identidade organizacional é, em contrapartida, engrandecida. A identidade individual passa a ser vista como resultado de um “bombardeio de imagens” (WOOD Jr., 2001, p.83). A constituição da identidade tem, portanto, como sua fonte de gênese os artefatos culturais e as próprias instituições sociais, permeadas por todos os seus conteúdos simbólicos e metafóricos. O autor afirma que:

No ambiente contemporâneo, a identidade não é mais vista como algo autônomo, estático e duradouro, mas como um processo de construção, uma atividade humana mediada pelo uso da linguagem e ligada à socialização do indivíduo por meio da interação simbólica com o meio. (WOOD Jr., 2001, p.83)

Além disso, a entrada do lúdico no ambiente de trabalho, o esfacelamento entre as esferas da vida social e o próprio processo de desenvolvimento das identidades individuais é permeado por uma ambiguidade

que acompanhará o homem nessa nova sociedade. Segundo Morin e Kern<sup>3</sup> (FREITAS, 1999):

A 'diversão' moderna mantém o vazio que ela quer evitar. Assim a elevação dos níveis de vida pode estar ligada a degradação da qualidade de vida. (...) O indivíduo pode ser simultaneamente autônomo e atomizado, rei e objeto, soberano de suas máquinas e manipulado/dominado por aquilo que domina. (In: FREITAS, 1999, p.37).

Dessa maneira, abrem-se as portas para a constituição de uma modernidade sustentada por um solo instável, permeada pela incerteza e por mudanças recorrentes; abre-se as portas para uma modernidade líquida (BAUMAN, 2001).

### **1.7. A eliminação do conflito entre o trabalhador e a organização**

Compreender as transformações da forma de organização do trabalho é importante. É a reconfiguração das formas de controle do trabalho que permite a manutenção da dominação capitalista, uma resposta inédita às tentativas de resistência que foram surgindo historicamente. É interessante, nesse sentido, realizar a comparação de como se dava a percepção em relação à empresa a partir do ambiente físico em organizações tipicamente burocráticas e também em organizações flexíveis. O fato de a organização exercer controle sobre seus funcionários é constante ao longo do tempo. No entanto, ocorre uma tentativa de tornar neutra a percepção dos funcionários em relação à intervenção da empresa (CRUBELLATE, 2002). As novas formas de gestão buscam garantir com que os trabalhadores não considerem essas formas como mecanismos de dominação ou de caráter coercitivo.

Como se pressupõe em geral que alguma forma de controle seja condição essencial para o que conhecemos como organização, ocorre a tendência de se naturalizar o fenômeno do controle, na medida que a organização é também reconhecida como fenômeno quase natural (CRUBELLATE, 2002, p.5).

---

<sup>3</sup> MORIN, E & KERN, A. B. **Terra-pátria**. Porto Alegre, Sulina, 1995

Os mecanismos de controle burocrático – pautado na autoridade ilustrada pela rigidez da hierarquia, tendo seu exemplo mais radical nas fábricas-prisões descritas por Foucault (2003) – eram facilmente percebidos e os trabalhadores podiam travar uma relação de conflito e embate concreto com a organização. Assim, tais relações eram constantemente permeadas por uma forte e visível tensão entre as diversas partes.

Porém, a nova forma de organização do trabalho e os novos tons que constituem as relações sociais dentro de uma sociedade na qual o controle não é mais pautado na coerção objetiva e na racionalização da dominação, dificultam o exercício da resistência. O conflito que existe entre os trabalhadores e a organização é tão fluido e disperso que a resistência não se justifica e tampouco tem claro contra o que deve se posicionar.

“O escritório toma o lugar da vizinhança e do bairro” (FREITAS, 1999, p.78). A ascensão de relações afetivas, do envolvimento subjetivo e da necessidade do indivíduo de utilizar a empresa como matéria-prima para a constituição da sua própria identidade colaboram para a criação de um cenário cooperativo, no qual todos os interesses estão alinhados. Ocorre, assim, um processo de legitimação da ordem e redução, esvaziamento dos conflitos (FREITAS, 2007, p.9).

As diversas realizações de atividades lúdicas que prezam pela melhoria do bem-estar do trabalhador na empresa visam a redução das preocupações e dos fatores estressantes que assolam os funcionários de determinada empresa (ANDRADE, 2011, p.322). Caso tais perturbações não sejam eliminadas, o trabalhador pode voltar-se contra a organização e comprometer a supremacia da empresa.

Enquanto o trabalhador se vê como figura autônoma e que deve sempre ceder todas as suas capacidades e conhecimentos para a empresa e, portanto, não há a necessidade de se seguir a risca a prescrição do trabalho – como ocorrido durante o período taylorista-fordista – os mecanismos de controle tornam-se cada vez mais sutis, mas não menos eficazes no que diz respeito à dominação na esfera do trabalho (FREITAS, 1999, p.62). Esse processo, dessa maneira, celebra o casamento entre obediência e liberdade.

A transformação que ocorre na constituição do indivíduo, segundo Andrade (2011, p.348), dar-se-ia a partir da “(...) fusão do sujeito econômico

com o sujeito psicológico”. Caso o contrário, tal maneira de organização do trabalho não se revelaria possível. Essa fusão traz consequências profundas para o sujeito e para a constituição de sua identidade, na medida em que esta implicaria um certo nível de separação e autonomia entre o que é da empresa e o que é próprio do indivíduo.

O grande problema atrelado a este processo seria a impossibilidade de desenvolvimento de uma consciência crítica por parte dos indivíduos (FREITAS, 2007) aliada à tendência de servidão voluntária, ou seja, uma atuação na sociedade sem questionamento no que diz respeito à relação do trabalhador com a empresa (ANDRADE, 2011, p.347).

Se somente os próprios trabalhadores podiam produzir a si mesmos na/para a realização do trabalho imaterial, surgiu uma nova servidão voluntária pela teoria do capital humano, a qual seria obtida pelo fato de que o trabalho imaterial engajava e realizava a potência mental e afetiva dos indivíduos, sua virtuosidade. Assim, por mais desprezível que fosse o objetivo da atividade, ela mobilizava aquilo que definia o valor do indivíduo perante seus próprios olhos, tornando impossível a sabotagem do trabalho sem se expor ao desprezo de si e dos outros. (ANDRADE, 2011, p.347).

Tal impossibilidade nasce justamente da passagem da modernidade para a pós-modernidade (HARVEY, 2012), a partir da qual existe uma reconfiguração de como o indivíduo é visto no ambiente social. Os indivíduos são produtos do meio no qual são criados, tendo como principal condicionador de comportamento a cultura na qual estão imersos (MEAD, 1979). O apelo de um contexto que valoriza as relações afetivas e os conteúdos simbólicos e que grande parte dos vínculos passam a ser traçados tendo em vista esta ótica (ANDRADE, 2011) fica claro quando é observado os estudos de cultura organizacional. Nesse sentido, o controle do trabalho e o poder disciplinar passam a ser muito mais sutis do que suas respectivas formas observáveis durante o período taylorista-fordista, constituindo um poder difuso, pouco palpável, que se constrói nas microrrelações entre os sujeitos da sociedade atual (FOUCAULT, 1979).

## Capítulo 2 – Análise dos Conceitos

A partir de toda a recuperação teórica e da interação da perspectiva de cada um dos autores levantados, é possível identificar que eles se referem ao movimento de transformação das relações sociais de maneira particular, analisando os fenômenos sob diferentes enfoques. Dessa maneira, é possível identificar que cada um deles se refere de uma maneira específica para tais fenômenos abordados. Apesar disso, como tese central recorrente, pode-se observar que existe uma oposição clara entre organizações tradicionais e as organizações atuais.

Por meio desse estudo e com base no recorte utilizado, foi possível elencar cinco grandes categorias de variáveis que funcionariam enquanto eixos de análise para a definição das organizações dos dois tipos citados. Estas variáveis são: a denominação de tais organizações, o seu tipo de estrutura, o ator de protagonismo social durante determinado período histórico, os requisitos exigidos em relação aos trabalhadores e os desenhos das cadeias de produção.

A denominação de como cada autor se refere a organizações tipicamente tradicionais ou atuais correspondem a diferenças em sua maioria mais de ordem tipológica, ainda que, em alguns casos, a escolha por um significante em detrimento de outro ressalte algumas características inerentes ao respectivo tipo de empresa e que é destacado pelo autor como sendo uma característica fundamental para sua compreensão.

Já a categoria que incide sobre o tipo de estrutura tem uma relação direta com o ambiente físico das empresas. O layout organizacional é um elemento fundamental para a distinção entre os dois tipos de organizações, operando papel de interferência direta e indireta nas relações de produção do ambiente de trabalho.

A questão do protagonismo social incide sobre uma perspectiva macrossocial. Sugere que, dependendo do contexto histórico analisado, diferentes instituições sociais são responsáveis por ditar o tom das relações sociais, sendo elas os grandes condicionadores sociais na medida em que ocupam papel de centralidade no sistema econômico capitalista (FREITAS, 1999).

Os diversos tipos tanto de estrutura social quanto de como o espaço organizacional é concebido implicam demandas e operam pressão em relação aos trabalhadores. Nesse sentido, a compreensão das relações de produção, tanto no contexto de organizações tradicionais quanto atuais, tem características específicas, alterando a dinâmica social dentro do trabalho e da própria dinâmica da vida pessoal e privada dos indivíduos.

Os desenhos das cadeias de produção, por fim, são uma variável importante para compreender a diferença desses dois tipos organizacionais, já que levam em consideração como as empresas interagem socialmente, se elas se estruturam de maneira individual ou se criam redes de dependência.

O *Quadro 1 - Principais variáveis relacionadas ao estudo de ambientes organizacionais* resume os principais conceitos discutidos pelos autores pesquisados referentes a cada uma das variáveis explicadas e explicitadas acima. Por decorrência das características descritas pelos autores em relação às organizações tradicionais e as organizações atuais, é possível identificar os elementos relativos aos arranjos físicos organizacionais. Nesse sentido, para a realização de pesquisas empíricas sobre essa temática, é imprescindível que tais fatores sejam abordados, com a finalidade de garantir uma compreensão aprofundada e rigorosa da relação que se estabelece entre layouts organizacionais e dinâmica interna e externa da empresa analisada. Tais linhas de estudo são possíveis encaminhamentos para pesquisa que abordem o campo temático-conceitual de ambientes organizacionais.

A partir disso, torna-se interessante a compreensão comparativa entre os modelos organizacionais tradicional e atual no que concerne às diferentes abordagens realizadas por cada autor para cada uma das variáveis citadas. Além disso, entende-se como fundamental a compreensão desses conceitos a partir não somente da análise horizontal, mas também de uma articulação que aborde tais variáveis de maneira integrada e transversal, levando em consideração como o seu conjunto colabora para a sustentação do discurso das empresas e de determinado modo de vida vigente. O item Considerações Finais que encerra o trabalho, retoma essas variáveis e as relaciona com a organização do layout e com o ambiente de trabalho.

	<b>Organização tradicional</b>	<b>Organização atual</b>
<b>Denominação</b>	<p>Fordista (ANDRADE, 2011)</p> <p>Taylorista (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009)</p> <p>Organização Burocrática Taylorista-fordista (HELOANI, 2011)</p> <p>(ANDRADE, 2011; WEBER, 1969)</p> <p>Organizações modernas (HARVEY, 2012)</p>	<p>Organizações orgânicas e virtuais (WOOD Jr, 2001)</p> <p>Organizações modernas (FREITAS, 1999)</p> <p>Organizações pós-modernas (Harvey, 2012)</p> <p>Organizações pós-burocráticas (DONNELLON, 1994)</p> <p>Capitalista flexível (HARVEY, 2012; BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009)</p>
<b>Tipo de estrutura</b>	<p>Hierárquica e tradicional (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009)</p> <p>Fábricas-prisões (FOUCAULT, 2003)</p>	<p>Disposto em células (WOOD Jr, 2001)</p> <p>Desburocratizada (ANDRADE, 2011)</p> <p>Relações de igualdade e metáfora da rede (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009)</p>
<b>Protagonismo social</b>	<p>Estado de Bem-Estar-Social (FREITAS, 1999; HARVEY, 2012)</p>	<p>Empresas (FREITAS, 1999)</p> <p>Multinacionais (ANDRADE, 2011; HARVEY, 2012)</p> <p>Ascensão do terceiro setor (FREITAS, 1999; HARVEY, 2012)</p>
<b>Requisitos em relação aos trabalhadores</b>	<p>Medo pela inovação (WOOD Jr, 2001)</p> <p>Precisão, velocidade, clareza (WOOD Jr, 2001; TAYLOR, 2010)</p> <p>Convergência de interesses (TAYLOR, 2010)</p>	<p>Sabedoria (HARVEY, 2012)</p> <p>Pró-inovação (WOOD Jr, 2001)</p> <p>Autogestão e autocontrole (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009)</p> <p>Controle de baixo para baixo (CRUBELLATE, 2002)</p>
<b>Cadeia de produção</b>	<p>Domínio de toda a cadeia de produção (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009)</p>	<p>Terceirização (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009; HARVEY; 2012)</p> <p>Diversificação (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009)</p>

Quadro 1 – Principais variáveis relacionadas ao estudo de ambientes organizacionais  
Fonte: Elaborado pelo autor

## 2.1 – Denominação

Ao que se refere à variável *denominação* dos sistemas produtivos típica de organizações tradicionais, observa-se cinco possíveis abordagens. A análise via o conceito *taylorista* (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) enfatiza o alto grau de prescrição do trabalho e de controle coercitivo do processo produtivo. A ênfase no tempo e na velocidade de produção é fundamental para esse entendimento das relações de produção.

Por sua vez, a abordagem via uma perspectiva *fordista* (ANDRADE, 2011) possui muitos pontos em comum com o modo descrito anteriormente de enxergar a organização tradicional, no que diz respeito à preocupação da abordagem do trabalho padronizado e prescrito e do controle restrito do tempo. Apesar disso, ocorre um destaque para o tratamento massificado dos trabalhadores e o controle do trabalho passa da figura do gestor de operações para a esteira, o que já aponta o início de uma abstração da figura de controle do trabalho. Apesar dessa sutil diferença, ambos os conceitos estão muito próximos; não é à toa que Heloani (2011) denomina o sistema produtivo próprio de organizações tradicionais como *taylorista-fordista*.

Uma perspectiva que coloca enfoque em elementos diferentes pode ser compreendida pela utilização do conceito de *organização burocrática*, empregado tanto por Andrade (2011) quanto por Weber (1969). Enquanto o primeiro autor destaca a característica rígida do sistema capitalista tradicional, o segundo baseia a sua argumentação levando em consideração o que denomina de tipologia de poder burocrático, constructo no qual levanta a importância central da racionalidade e da estrutura hierárquica para a construção das instituições sociais. A abordagem da hierarquia como característica da burocracia aproxima a visão de Weber (1969) à de Andrade (2011), no que concerne a ênfase na intransigência do sistema tradicional.

Se considerarmos as abordagens que compõem o universo característico de organizações atuais, existem cinco grandes blocos de linhas de análise que enfatizam elementos diferentes e suas compreensões. A primeira delas seria tratar as empresas como *organizações orgânicas e virtuais* (WOOD Jr, 2001). Tal perspectiva destaca uma visão na qual a realidade organizacional e o sistema produtivo são imprevisíveis, já que as empresas

estão imersas em uma rede de relações com os diferentes atores sociais e recebem influências e interferências destes com alta frequência. Nesse sentido, no que tange à compreensão do sistema produtivo, deve-se considerar que existem diversas conjunturas às quais as organizações estão expostas sem deterem o menor controle.

Levando em consideração a visão de Harvey (2012) para compreender a realidade do sistema que sustenta as organizações tradicionais e atuais, o autor se utiliza dos conceitos de *organizações modernas* e *pós-modernas*, respectivamente. Enquanto o autor usa o significante moderno referindo-se à organização tradicional, ele utiliza o pós-moderno como referência à organização que transcendeu tal momento histórico no processo de desenvolvimento do sistema capitalista, dando ênfase à tendência de horizontalização e flexibilização das empresas.

Tal denominação propõe uma divergência de conteúdo entre os termos em relação ao campo conceitual no qual se apoia Freitas (1999) que se refere às organizações atuais como *empresas modernas*, empresas que seriam horizontalizadas, ou seja, com o que Harvey (2012) descreveria como organizações pós-modernas.

A abordagem realizada por Donnelon (1994) propondo a compreensão das organizações atuais através do conceito de *organizações pós-burocráticas* nos convoca a um diálogo implícito com a denominação de organizações burocráticas (ANDRADE, 2011; WEBER, 1969). O autor coloca justamente a compreensão das organizações atuais como resultado do desmanche do poder burocrático organizacional, eliminando, assim, as características associadas à rigidez estrutural das instituições sociais tradicionais.

A perspectiva do *capitalismo flexível* é retomada por diversos autores, porém é mais fortemente empregada por Harvey (2012) Boltanski e Chiapello (2009). Tal campo conceitual, que na relação com os demais é tratado como uma característica da organização, merece um destaque grande no contexto deste trabalho na medida em que é empregado como palavra definidora do conceito das organizações atuais.

A transição do entendimento das organizações tradicionais para as organizações burocráticas considerando as diferentes denominações tentam opor, em sua maioria, um sistema pautado pela estabilidade com outro

permeado de incertezas. A passagem de um foco social baseado na racionalidade para um que valoriza componentes instáveis e imprevisíveis, pautado na flexibilidade é o cerne da proposta de uma oposição entre esses dois tipos de organização.

## 2.2 – Tipo de estrutura

As estruturas organizacionais próprias de organizações tradicionais são denominadas como *estruturas hierárquica e tradicional* (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009). Tais conceitos enfatizam a estrutura vertical e rígida de postos de trabalho nos quais são distribuídos níveis de autoridade diferente e o controle é realizado de cima para baixo.

Foucault (2003) utiliza em sua argumentação para se referir a este tipo de organização o conceito de *fábricas-prisões*. Pode-se intuir que a fábrica-prisão seria o caso mais puro e extremo da dominação burocrática, dentro do qual a obediência e a subserviência dos funcionários perante o chefe seriam completas, além de existirem mecanismos praticamente constantes de controle do trabalho, estando dispersos em diferentes elementos que compõe o espaço organizacional.

Estruturas essencialmente de organizações atuais são apontadas por Andrade (2011), Boltanski e Chiapello (2009) e Wood Jr. (2001) como *estruturas desburocratizadas*, sustentadas por *relações de igualdade em rede* e de *disposição celular*, respectivamente.

Andrade (2011) refere-se a estruturas desburocratizadas em contraposição a estruturas burocratizadas – hierárquicas, segundo Boltanski e Chiapello (2009). A desburocratização seria a tendência de enfraquecimento da hierarquia e da rigidez organizacional, tornando as organizações flexíveis.

Já a compreensão de estruturas organizacionais atuais através de relações de igualdade e da metáfora da rede (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009) retoma a ideia da criação de uma ambiente mais horizontal, sem a estrutura burocrática, como apontado por Andrade (2011), ainda que traga um elemento novo à discussão: a estrutura organizacional em rede. O processo de terceirização e de diferenciação das empresas atuais que se concretiza por

meio do já citado desmonte da hierarquia desdobra-se na demanda de uma carga maior de relacionamentos laterais tanto internos à organização, como externos. Nesse sentido, criam-se redes de dependência entre os indivíduos que passam a estruturar as próprias organizações.

A abordagem da disposição celular proposta por Wood Jr. (2001) vem em resposta também ao esfacelamento de estruturas verticalizadas, ainda que tal abordagem possua um enfoque bastante gerencial, sendo elemento constitutivo do discurso organizacional atual.

A oposição entre as estruturas organizacionais tradicionais e atuais é categórica no que diz respeito à rigidez e à flexibilidade respectiva a cada uma. Tal configuração permite determinadas maneiras das pessoas interagirem e realizar o trabalho no ambiente corporativo. A visibilidade das estruturas organizacionais é muito maior considerando-se estruturas tradicionais. Conclui-se que tais diferenças ajudam a elucidar a maneira pela qual é realizado o controle do trabalho e o controle disciplinar. No segundo caso, o movimento é de início e intensificação de certo grau de abstração desses mecanismos.

### **2.3 – Protagonismo social**

A variável protagonismo social talvez seja o resultado, a partir de um ponto de vista macrossociológico, da interação entre todas as demais variáveis. Tal perspectiva é extremamente importante do ponto de vista social, pois as instituições podem ser consideradas grandes influenciadores sobre a sociedade, ditando mecanismos de influência cultural sobre os indivíduos.

O protagonista típico do período no qual existe uma predominância de empresas tradicionais é colocado tanto por Harvey (2012) como por Freitas (1999) como o *Estado de Bem-Estar-Social*. Ambos os autores dão destaque para uma característica específica desse tipo de governo: o alto grau de intervencionismo social. Nele, são destacadas a implantação de medidas que visam a implantação de obras ligadas à infraestrutura e serviços sociais.

A transição entre protagonistas sociais é entendida, também por ambos os autores, como resultado do enfraquecimento e perda de legitimidade desse tipo de estrutura governamental.

O novo protagonista, típico do período com predominância de empresas atuais, torna-se a própria organização. Estas são definidas pelos autores de diferentes maneiras. Andrade (1999) enfatiza a ocupação do posto em questão pelas chamadas *empresas multinacionais* devido ao movimento de globalização e a ênfase no período intitulado como capitalismo financeiro, no qual as relações de troca transcendem os limites territoriais dos Estados-Nacionais.

Tal denominação também é feita por Harvey (2012), porém tal autor aponta não só para a existência de figuras internacionais, mas também para a *ascensão do terceiro setor*. Assim, existe uma linha de raciocínio sustentada sobre dois pilares: a internacionalização e o crescimento de empresas de serviços. As organizações colocadas como flexíveis predominam no setor de serviços já que a estrutura produtiva desse tipo de empresas é muito menos rígida se comparada a fábricas produtoras de manufaturas, por exemplo. Freitas (1999) aponta também para a importância desse setor e o seu crescimento para a ocupação do lugar de protagonista social na sociedade atual.

Apesar dos conceitos apontados anteriormente, a ênfase dada por Freitas (1999) ao papel de *empresas em geral* como os verdadeiros atores que ditam o movimento social é clara. A restrição via características específicas de algum setor ou de algum tipo de organização não é feita, mas há um destaque na comparação da passagem de domínio do protagonismo social via uma instituição pública (Estado de Bem-Estar-Social) para um domínio das instituições privadas (empresas).

## **2.4 – Requisitos em relação aos trabalhadores**

Para se discutir a questão das competências que são requeridas em relação aos trabalhadores levando em conta a separação entre organizações tradicionais e atuais, Wood Jr. (2001) recorre a uma oposição entre o *medo da inovação* e o discurso da *pró-inovação*. A partir disso, o autor aponta que a inovação passa a ser característica requisitada pelas empresas atuais na medida em que ocorre um acirramento da competitividade de mercado e da

necessidade de criação, bem como uma diferenciação para a sobrevivência da empresa. O medo da inovação, típico de organizações tradicionais, está atrelado à noção de estabilidade e previsibilidade aos quais tais empresas em seu respectivo momento histórico estavam expostas.

Wood Jr. também enfatiza características mais funcionais ligadas ao conhecimento prático dos processos produtivos. A ênfase na *precisão*, na *velocidade* e na *clareza* atreladas ao trabalho são características pertencentes a empresas tradicionais, nas quais existe certa tendência de padronização. Tal ideia é discutida por Taylor (2010), que dedica grande parte de sua argumentação ao campo de discussão sobre as características funcionais exigidas dos funcionários nesse tipo de organização.

A compreensão dos requisitos exigidos em relação aos trabalhadores em organizações atuais pode ser enriquecida a partir de um maior enfoque sobre a introdução da ideia de subjetividade no universo das empresas. Tal abordagem é realizada com clareza nas argumentações de Harvey (2012) e Boltanski e Chiapello (2009).

Harvey (2012) destaca a valorização da subjetividade do trabalhador como competência exigida pela empresa a partir da *sabedoria* e *conhecimento* que devem ser desenvolvidos no local de trabalho com o objetivo de acompanhar o movimento de diferenciação e a criação de vantagens competitivas em um mercado cada vez mais disputado.

A abordagem de Boltanski e Chiapello (2009) é mais crítica e ousada, uma vez que os autores apontam duas novas características como peças fundamentais para o trabalhador atual: a *autogestão* e *autocontrole*. A gestão e o controle, que nas organizações tradicionais eram ações realizadas tipicamente pela gerência, passam, nas organizações atuais, a serem feitos pelos próprios trabalhadores sobre si mesmos, ou seja, passam a ser características exigidas do trabalhador para que realize o trabalho no prazo, na quantidade e na qualidade exigidas pela empresa. Dessa maneira, existe um olhar que enfoca a nova dinâmica das relações de poder, de como o controle do trabalho passa a ser exercido e de como a compreensão da autogestão e autocontrole é fundamental para o entendimento dessas novas dinâmicas de poder.

Essa visão é bastante similar à ideia desenvolvida por Crubellate (2002), que propõe a utilização do conceito de *controle realizado de baixo para baixo*. Dessa maneira, o autor aponta que ocorre o deslocamento da supervisão ser elemento próprio aos estágios mais altos da hierarquia, passando aos funcionários em geral. Apesar disso, a visão do autocontrole, como uma vigilância que é proveniente e incide, ao mesmo tempo, sobre o próprio sujeito não é tão explorada como na visão de Boltanski e Chiapello (2009).

Como pode ser observado, considerando todos os conceitos analisados, os autores constroem uma argumentação que opõe dois pólos: o primeiro, com uma predominância de exigências relacionadas a competências objetivas, colocando o trabalhador numa posição de pouca interferência no processo produtivo – típico da organização tradicional – e o segundo, enfatizando a necessidade de mobilidade das experiências subjetivas com o intuito de interferir nos processos produtivos para otimizá-los cada vez mais – característico de organizações atuais.

Apesar dessa diferenciação clara existe, dentro da argumentação taylorista, o apontamento para a convergência de interesses entre operários e patrões, com o intuito de dar aos trabalhadores a possibilidade de desenvolvimento dos processos de trabalho para otimizar suas atividades (TAYLOR, 2010). Tal perspectiva já era colocada por Taylor (2010) em organizações tradicionais e é um elemento valorizado até hoje dentro das empresas.

## **2.5 – Cadeia de produção**

A mudança na estrutura correspondente às cadeias de produção próprias de organizações tradicionais e atuais, respectivamente, foi intensa. Isso porque o tipo de relações internas e externas das empresas se transformou na medida em que o relacionamento com o cliente se tornou foco dos negócios típicos do período, além da mobilização de competências ligadas a um maior grau de subjetividade no que diz respeito aos trabalhadores.

Boltanski e Chiapello (2009) referem-se à dominância, nas organizações tradicionais, de uma característica de *domínio de toda a cadeia de produção*,

ou seja, trata-se de estruturas extremamente verticalizadas que controlam a maioria do processo produtivo. A interação com outras empresas é baixa.

Em oposição a isto, os autores citados, juntamente com Harvey (2012), apontam para uma predominância da *estratégia de terceirização* em organizações tradicionais. Nesse sentido, a interação com o mercado torna-se fundamental na visão de ambos os autores, já que se criam elos de dependência para a construção das cadeias de produção. Vale à pena ressaltar que o enfoque de Harvey (2012) propõe como central o *papel do cliente* enquanto Boltanski e Chiapello (2009) destacam o processo de *diversificação*.

A diversificação das organizações está altamente ligada ao crescimento da competitividade de mercado e à tendência da valorização da criatividade e inovação, como observado através da análise da variável requisitos exigidos dos trabalhadores.

## Considerações Finais

Levando em consideração a descrição sobre a transformação das formas de controle e produção do trabalho e a reconfiguração do poder disciplinar, é possível notar que o processo de flexibilização do ambiente e das relações organizacionais e o suposto enfraquecimento da burocracia como forma central de estrutura corporativa não garantem, por si só, melhores condições de trabalho, melhores condições de produção e reprodução da vida, tendo como base o horizonte ético da felicidade, do bem viver e do viver bem em sociedade, do cumprimento das promessas feitas pela revolução francesa de Liberdade, Igualdade e Fraternidade.

Tal reconfiguração não garante, por si só, uma revolução estrutural, uma ruptura em relação ao modelo anterior de relações entre as pessoas e chave de compreensão dos movimentos sociais e estilo de vida. Pelo contrário: é possível destacar que tais modificações possuem um caráter reformista com o objetivo de perpetuar uma maneira de conceber as relações sociais. Assim, as relações de produção, apesar de se modificarem conjuntamente, alterando características típicas de empresas tradicionais e configurando um perfil próprio de empresas atuais, mantem-se ao longo do tempo em sua base de sustentação.

Nesse sentido, levando-se em consideração os novos requisitos em relação às competências exigidas dos trabalhadores em organizações atuais, a liberdade do sujeito não está diretamente associada a entrada do lazer no ambiente de trabalho nem mesmo com a requisição de novas características do trabalhador para a realização das suas atividades. A ascensão da criação e inovação, juntamente com a valorização das qualidades subjetivas do funcionário, devem ser observadas com cautela no que tange sua promessa de avanço e melhoria das condições de trabalho e do trabalhador.

A partir da contraposição entre estruturas burocrático-tradicionais e o movimento de desburocratização das empresas, vê-se que, apesar das suas distinções bastante fortes no que diz respeito à formalidade das relações de trabalho e como as relações de poder dentro da organização podem ser percebidas através da análise do layout organizacional, a igualdade e a

liberdade criada a partir desse movimento é ilusória e superficial. Em contraponto às mudanças ocorridas nos tipos de projetos de estrutura organizacional, o redimensionamento da disposição dos objetos e das pessoas no ambiente constroem uma falsa percepção de reorganização dos poderes que concernem aos funcionários e a empresa, por uma análise de grupos que compõe as relações de produção – sendo o lado da empresa considerado o lado dos interesses da classe capitalista, abordando tal situação via uma perspectiva marxista.

O estudo comparativo das cadeias de produção predominantes em empresas de caráter atual, em contraposição a organizações tradicionais, através da observação da tendência dada ao processo de horizontalização das empresas, aponta para um deslocamento do poder coercitivo. A partir do momento em ocorrem terceirizações e a integração vertical passa a ser algo extremamente criticado, os núcleos de cobrança passam a se pulverizar pelo mercado.

As exigências sobre otimização da produção e melhoria de qualidade deixam de ser exigências internas da empresa e passam a ser sustentadas por uma responsabilidade externa devido ao tamanho grau de valorização da figura do cliente. Essa diluição do organismo responsivo pelas exigências feitas sobre os trabalhadores enfraquece a possibilidade de questionamento sobre a intensidade e a maneira pela qual as forças produtivas se impõem sobre esse grupo social.

A diversificação dos negócios ajuda também na sustentação do discurso organizacional da mobilização de diversas competências por parte dos trabalhadores, recorrendo ao estímulo de experiências pessoais e capacidades subjetivas para a realização do trabalho. Isso aponta como as variáveis abordadas não devem ser entendidas separadamente, mas sim em constante diálogo, pois, a partir disso, é que as forças do discurso organizacional tomam corpo e se afirmam como oratória hegemônica, através de diferentes ângulos que compõe a vida e o universo social contemporâneo.

O resgate da perspectiva abordada por Freitas (1999), Andrade (2011) e Harvey (2012) é imprescindível para entender a fonte de grande poder que as empresas passam a ter na sociedade atual. O protagonismo da condução da vida em sociedade pode ser considerado o resultado dos vetores de forças

construídos pelas demais variáveis abordadas. O deslocamento do papel de protagonista social da mão do Estado para o controle do setor organizacional privado aponta para uma tendência das empresas em adquirirem uma característica fundamental no que concerne à sua capacidade de influência nos hábitos culturais da sociedade, tornando-se formador de condicionamentos comportamentais e exemplos de discursos nos quais os indivíduos passam a se espelhar e, de alguma maneira, reproduzir. A criação de um ciclo vicioso que se retroalimenta gera uma carga de potência ainda maior para as organizações.

Pode ser observado não um processo de caráter natural e suave do enfraquecimento do Estado para a ascensão das empresas para compor o protagonismo social. Pelo contrário: as empresas, filhas do Estado de Bem-Estar-Social, voltam-se contra o pai e o apunham. A ferida, a partir de uma análise contemporânea, proveniente desse ataque torna-se cada vez maior. A recuperação da legitimidade por parte do Estado parece estar em um horizonte distante.

Concomitantemente ao movimento apontado pela pesquisa e resgate bibliográfico de autores que se debruçaram sobre o tema em questão, a estrutura cada vez mais acentuada do enobrecimento do discurso do capital financeiro, sustentado pela ideia de busca eterna de maximização do lucro corporativo ainda pode ser entendido como o objetivo principal e final da organização. Esse núcleo revela um elemento fundamental e fundante que representa uma permanência durante toda a história do capitalismo, ainda que tenha assumido diversas roupagens e reconfigurações de acordo com as pontuais contingências históricas próprias de cada período específico.

Por fim, vale a pena ressaltar que, talvez, a forma pela qual os vínculos sociais são concebidos na atualidade pode estar impregnada com cargas maiores de violência e poder que se exercem entre o trabalhador e a organização do que na época em que tal relação era marcada por estruturas de poder altamente hierarquizadas e de um controle direto – e por isso diretamente identificável, facilitando a resistência a ele –, como no período taylorista-fordista.

Comparando esse momento histórico anterior àquele que vivemos na atualidade, nota-se que as relações de poder e dominação no primeiro período

analisado eram explícitas e, portanto, compreender as desigualdades nas relações e a orquestração de uma possível resposta a estes mecanismos era mais possível do ponto de vista da formulação de uma consciência sobre a realidade. Não é a toa que a contracultura e outros movimentos sociais eclodem em resposta a essa maneira de organização do trabalho e das relações sociais.

Hoje, porém, as relações de poder se sustentam sobre um ângulo muito mais sutil e abstrato. A conscientização e o desenvolvimento de um olhar crítico sobre as relações de produção na atualidade é muito mais complicado, ainda mais considerando todo o apelo afetivo e simbólico que as empresas recorrem para a criação de um vínculo mais forte e estreito com o funcionário. Esse elo de união possui ainda dois lados: o primeiro deles seria o da força, que tem o objetivo de garantir a maior produtividade do trabalhador; o segundo seria o da flexibilidade, que garante que o trabalhador mantenha-se fiel à empresa, sob a cláusula de que caso contrário ele poderá ser, no momento em que não for mais conveniente a sua permanência na organização, demitido. Nesse sentido, o controle funcional não é descartado, mas é readaptado para coexistir, paralelamente, a ascensão de um poder institucional abstrato e pulverizado.

Dessa maneira, o que se mostra como uma possível valorização dos indivíduos enquanto parte da sociedade e um aparente e superficial aumento de sua participação nas decisões organizacionais encobre uma realidade perversa. A transformação das relações de produção é, de fato, a única maneira de construir uma realidade diferente para o trabalhador e para a própria sociedade, tendo como horizonte a tentativa de garantir uma sociedade mais justa e igualitária, na qual as pessoas estejam em um mesmo nível e não umas sobre as outras.

## Referências

ANDRADE, Daniel Pereira. Paixões, sentimentos morais e emoções: Uma história do poder emocional sobre o homem econômico. 2011. 408 pp. **Tese** (Doutorado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Tempos Líquidos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2007.

BOLTANKI, Luc; CHIAPELLO, Ève. **O Novo Espírito do Capitalismo**. 1ªEd. São Paulo: Editora Martins Fontes, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **Coisas ditas**. 1ªEd. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.

CANÇADO, Vera L.; FERNANDES, Maria Elizabeth R.; SARSUR, Amyra Moyzes; STEUER, Ruth. Práticas e Desafios da Gestão Frente à Nova Arquitetura Organizacional: Reflexões Teóricas. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (**ENEO**), 2002.

CRUBELLATE, João Marcelo. “Remendo Novo em Roupas Velhas”: Controle Social Normativo em Organizações Econômicas e a Emergência de Novos Modelos Estruturais. ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (**ENEO**), 2002.

DONNELLON, Anne (eds). **The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change**. 1ªEd. California: Sage, 1994.

FOUCAULT, Michel. **A verdade e as formas jurídicas**. 3ªEd. Rio de Janeiro: NAU Editora, 2009.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 38ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2010.

FREITAS, M. Ester de. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2011.

FREITAS, M. Ester de. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** 1ª Ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GORZ, André. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. 1ªEd. São Paulo: Annablume Editora, 2005

HARVEY, David. **Condição Pós-moderna**. 22ª Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

HELOANI, Roberto. **Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho**. São Paul: Atlas, 2011.

McCASKEY, Michael B. Mensagens ocultas enviadas pelos gerentes. In ARGYRIS, Cris e outros. **Comunicação eficaz na empresa**, Ed. Campus, 1999, pp. 177-192.

MEAD, Margareth. **Sexo e temperamento**. 2ªEd. São Paulo: Perspectiva, 1979.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3ªEd. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIFKIN, Jeremy. **A era do acesso**. São Paulo: Makron Books Editora, 2001.

SABINO, Mario. 60 milhões de euros. **Revista Veja**, Edição 2308, ano 46, nº17, p. 54-55, 13 de fevereiro de 2013.

SÁ, Eduardo Penna de. Empresa e Lazer: Um Olhar sobre Grandes Organizações da Região Metropolitana de Belo Horizonte, Minas Gerais. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (**EnANPAD**) 2007. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

TAYLOR, Frederick W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

**TEMPOS MODERNOS**. Direção: Charlie Chaplin. Charlie Chaplin Film Corporation, 1936. DVD (87 min). Título original: *Modern times*.

WEBER, Max. Os três tipos puros de dominação legítima. In COHN, Gabriel. **Sociologia**. São Paulo: Editora Ática, 1969.

WOOD Jr, Thomaz. **Organizações Espetaculares**. 1ªEd. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.