

# Relações desumanas: reflexões sobre “humanismo” e controle na relação indivíduo-organização<sup>1</sup>

Guilherme Lima Moura

## INTRODUÇÃO

Este ensaio teórico discute a racionalidade que embasa o que se tem freqüentemente chamado na teoria organizacional, e entre gestores, – desde o movimento da Escola de Relações Humanas, nos anos 1930 – de “Humanismo”. A palavra “Humanismo” aparece entre aspas porque este texto tem o pressuposto de que a relação indivíduo-organização vem evoluindo para o refinamento de uma estrutura de dominação, pela via de um controle organizacional cada vez mais elaborado e sutil. Tal palavra é tirada do seu contexto de origem, portanto

---

<sup>1</sup> O autor gostaria de agradecer à FACEPE e ao CNPq pelo seu apoio financeiro (ref. APQ-0887-6.02/14) durante a realização deste trabalho.

FAROL

REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 3 | N. 6 | ABRIL | 2016 | ISSN: 2358-6311



distorcida, na medida em que sugere o fim de um tipo de relação que, em verdade, se aprimorou ao se ocultar. Sugere, sobretudo, a diminuição do controle organizacional nas empresas que agem sob esta perspectiva. Por uma série de motivos que aqui serão tratados, o objetivo deste texto é argumentar que não há, de fato, um “Humanismo Organizacional”.

Para tal, tendo em vista que o foco teórico aqui se volta à questão do controle organizacional, faz-se necessário de antemão apresentar algumas definições relevantes sobre este assunto. É o que se vê ao longo da seção 2: primeiro, analisa-se como ele tem sido tratado enquanto tema de estudo pela teoria organizacional (seção 2.1); em seguida, com base em Pagès et al, aborda-se o controle numa dimensão “super-ocultada” pelos processos de mediação psicológica na relação das grandes empresas com seus funcionários (seção 2.2); depois, questiona-se a existência das chamadas “novas formas organizacionais”, supostamente representantes de uma pós-burocracia na qual o controle organizacional estaria diminuído (seção 2.3); na seqüência, extrapolando a discussão para uma abordagem menos comum em temáticas deste tipo, trata-se de como “a vida e o tempo das organizações” tem convertido vidas em carreiras (seção 2.4).

Uma vez desdobrados os diversos aspectos sobre o controle organizacional, na seção 3 apresenta-se a idéia de Guerreiro Ramos sobre razão substantiva, contraposta à razão instrumental, esta o padrão de ação da sociedade regida pelo mercado. A razão para o "Humanismo Organizacional" exortado nas organizações, portanto, é a razão instrumental associada à suposição de que o conflito é problema a ser evitado, refinada pelo aprimoramento dos mecanismos de controle. Por fim, na seção 4, desenvolvem-se argumentos sobre a inexistência de humanismo na relação indivíduo-organização, chegando-se à conclusão de que tal humanismo teria que se originar de uma "teoria do homem", o que não ocorre.

### CONTROLE ORGANIZACIONAL: ALGUMAS DEFINIÇÕES RELEVANTES

Inúmeras contribuições acadêmicas têm ampliado, ao longo de vários anos, a compreensão do chamado controle organizacional e sua relação com o fenômeno da ação humana coletiva no mundo das organizações. Em sua maioria, tal produção tem predominantemente enfatizado aspectos técnicos e descritivos a partir de uma perspectiva funcionalista, segundo a qual o controle é o instrumento da chamada eficácia organizacional, em favor da qual o conflito é disfunção que deve ser eliminada. Especificamente sobre esta questão, até bem pouco tempo Freitas (1999) apontava para a carência de estudos que tratassem da relação entre cultura e controle organizacionais:



As investigações feitas por acadêmicos e consultores organizacionais se concentraram, em grande medida, nos aspectos pragmáticos, como diagnósticos e processos de mudança ou reforço cultural. É flagrante a ausência de uma dimensão política, ou seja, da análise da cultura como um instrumento de poder, como veiculação institucional, onde a própria questão do controle interiorizado atesta a eficácia desse tipo de articulação (FREITAS, 1999, p. 96).

No atual contexto de aceleradas mudanças tecnológicas, cada vez mais as técnicas de gestão organizacional substituem o controle direto e coercitivo por mecanismos sutis de controle. Vamos desdobrar essa idéia-base nas quatro subseções que se seguem.

### O controle organizacional no mainstream das teorias organizacionais

Ao analisarmos a evolução histórica da teoria organizacional, percebemos com clareza um traço predominante que trespassou suas diversas escolas ao longo do tempo, a saber: a perspectiva da racionalidade funcionalista a serviço da manutenção das estruturas de poder estabelecidas na posse do capital. Não obstante as contribuições de respeitáveis pensadores críticos, de modo geral as teorias não têm se concentrado em discutir a estrutura organizacional numa reconcepção das relações de dominância, pressupondo quase sempre que o

conflito é uma disfunção a ser corrigida. Tem havido, assim, pouquíssima mudança de paradigma na ciência administrativa. Neste sentido, Guerreiro Ramos acredita que

[...] a maior parte daquilo que é usualmente denominado teoria da organização é desprovida de rigor científico e é, antes, tautologia disfarçada ou, quando muito, disfarçado pensamento organizacional, pensamento que aceita, por seu valor aparente, os critérios inerentes à organização, e é, ele mesmo, subproduto do próprio processo organizacional. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 50).

É difícil crer numa relação unilateral de poder, em qualquer instância, entre estrutura e indivíduo. Se, por um lado, há de fato uma força condicionante das diversas estruturas das quais faz parte e com as quais lida o indivíduo, por outro, ele também influencia, pelas e nas suas inúmeras interações com outros, os conjuntos dos quais participa. Parece que, assim sendo, as relações de poder, além de servirem à dominação de uns grupos sobre outros, a partir da estrutura social predominante – e em algum grau determinante – estão presentes em todas e quaisquer relações, e mesmo nas omissões, ainda que variando enormemente em suas características e conseqüências. É sobretudo aí que reside grande parte do equívoco da perspectiva funcionalista, que considera uma disfunção o poder que

não atende ao propósito organizacional deliberado pelos gerentes. Carvalho (1998), inclusive, considera que

[...] a literatura sobre poder no âmbito das organizações tem se desenvolvido à margem da ciência política, e a consequência tem sido a aplicação acrítica do conceito de poder. [...] Optando [pela perspectiva do conflito], a divergência de interesses entre as organizações, os indivíduos e os grupos e coalizões formados por eles, surge como algo inerente e irradicável desta forma de organização social que é a burocracia. (CARVALHO, 1998, p. 16 e 17).

Toda relação é embebida de poder, e não há nisso sempre uma deliberada má intenção de um domínio aproveitador ou escravizador. Mesmo inconscientemente as pessoas se associam em relações em que ora uns dominam e outros são dominados, em função da situação ou da personalidade de cada um. O fato é que sempre que indivíduos interagem, estão em jogo interesses que, na melhor das hipóteses, são conciliados de modo que se agrade ambas as partes. Há que se considerar – é óbvio – que na maioria das vezes, estes jogos têm sido disputados em busca de se sobrepujar o outro em favor de si próprio. E aí o instrumento de dominação fica bastante evidenciado já num nível mais estrutural, principalmente quando se leva em consideração as relações sócio-econômicas, étnicas, culturais, religiosas ou de gênero entre os diversos grupos dominantes e dominados ao longo da história da humanidade.

Mas, realmente, a teoria administrativa que tem sido mais veiculada nas empresas, procura "orientar" os líderes a considerar os conflitos como algo a ser vencido, como se fora uma doença organizacional. E "vencer" tem evoluído para técnicas cada vez mais sofisticadas de dirimir o conflito sem confrontos diretos (CARVALHO, 1998).

Vieira e Misoczky (2000), por exemplo, ao confrontar as perspectivas teóricas institucionalista e do poder, consideram que

[...] assumir o novo institucionalismo é ignorar uma variável central na explicação de como as organizações se estruturam, nomeadamente, o poder, e assumi-lo a partir de um entendimento do 'poder sem conflito'. [...] as disputas de poder em um campo geram as instituições que, por sua vez, mantêm a ordem estabelecida através do compartilhamento de valores. A mudança ocorre quando os arranjos de poder (internos e externos) no campo se modificam e geram novas instituições. (VIEIRA; MISOCZKY, 2000, p. 12 e 13).

Para além desta questão primária das organizações como instrumentos de dominação, que perpetuam uma estrutura social de oportunidades para poucos, há que se considerar dois outros aspectos relevantes que se encontram na base da lógica do mundo moderno-organizacional: a predominância da racionalidade instrumental, através do cálculo utilitário das conseqüências; e a visão funcional

do Homem, como uma engrenagem da “grande-máquina-que-deve-funcionar-harmoniosamente”, e não como a centralidade – em si mesmo – da própria vida humana. São estes elementos que formam o “pedestal” sobre o qual tem sido construída a literatura gerencialista *best-seller*. No dizer de Bronzo e Garcia (2000),

[...] o desenvolvimento das teorias organizacionais revela uma complexidade própria: ao longo do tempo e a partir de certas orientações epistemológicas, as teorizações formuladas no campo da Administração refletiram uma forma particular de observação dos fatos sociais na esfera da produção e do trabalho, carregada de valores e referências dominantes. Isso não representa propriamente uma surpresa, sobretudo se nos conscientizarmos de quais foram os benefícios práticos dos estudos organizacionais, neste século, para o desenvolvimento do controle gerencial e das estratégias para a manutenção das relações de poder nos circuitos internos de exploração da força de trabalho. (BRONZO; GARCIA, 2000, p. 70).

Portanto, não há dúvidas de que a questão do controle, na teoria das organizações, tem sido um conceito central “[...] ao redor do qual a análise organizacional desenvolveu suas construções teóricas” (CARVALHO, 1998, p. 45). Tal relevância pode ser observada na extensa bibliografia que, não obstante aborde a temática sob perspectivas diversas, muito freqüentemente o considera o elemento

necessário para impor a ordem, e eliminar os conflitos prejudiciais à sobrevivência e ao desempenho da organização.

Para Tannenbaum (1968 apud SILVA, 2002), o controle é entendido como o processo através do qual o comportamento das pessoas é circunscrito aos objetivos das organizações. Segundo o autor,

[...] a organização implica em controle. A organização social é um arranjo ordenado das interações dos indivíduos [...]. Os processos de controle ajudam a circunscrever os comportamentos idiossincráticos e a mantê-los em conformidade com o plano racional da organização. A coordenação e a ordem, criados à margem dos diversos interesses e dos comportamentos potencialmente difusos dos membros, são em grande parte uma função do controle [...]. O controle é um inevitável correlato da organização. (TANNENBAUM, 1968, p. 3 apud CARVALHO, 1998, p. 57).

Nesta abordagem, o controle assume conotação de necessidade natural, “[...] sem discussão de suas conseqüências que não as limitadas à sua funcionalidade para a organização, e tudo que lhe escapa é reconhecido – em um sentido parsoniano – como desviante.” (CRUBELLATE, 2002, p.5).

De acordo com Silva (2002),

Embora grande parte da literatura convencional sobre controle enfatize sua dimensão técnica, o conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder no sentido de que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro e reflete os interesses presentes na organização assim como as posições dominantes, capazes de impor concepções de realidade. (SILVA, 2002, p. 3)

Ainda segundo essa autora, a literatura especializada apresenta uma série de tipologias sobre as formas de controle organizacional, mas, de maneira geral, os autores concordam com “[...] uma evolução que começa nos modos mais coercitivos e diretos, passando pelo controle burocrático e chegando mais recentemente a modos mais normativos de controle” (BARLEY; GIDEON, 1992 apud SILVA, 2002, p. 5).

Essa evolução pode ser observada na tipologia formulada por Rosen e Baroudi (1992 apud CARVALHO, 1998), que estabelece um caráter evolutivo entre níveis de crescente sofisticação de controle, conforme pode ser observado na figura 1. No quadro descrito, percebe-se que os autores sugerem uma evolução que inicia nos tipos mais diretos de controle, passando pelo controle baseado em normas e regras, até chegar a um tipo de controle que inclui a dominação sobre as idéias, as crenças e os valores.

A partir da compreensão dessas transformações nas formas de controle, o presente artigo vai ao encontro da tese central de Silva (2002, p. 3), segundo a qual, o controle organizacional acentua, atualmente, a utilização de mecanismos normativos, enfatizando a cultura e o compartilhamento de uma visão de mundo dominante.

Longe de excluir, esta ênfase oferece "um acirramento dos controles centralizadores representados pelo modo burocrático em grande parte inseridos nas novas tecnologias de informação e gestão, que permitem uma vigilância à distância". Neste contexto, o controle organizacional se transforma em um "punho de ferro em luva de veludo"<sup>2</sup> (SILVA, 2002, p. 1).

Quadro 1 – Modos e formas de controle

Modos de Controle	Formas de Controle	Características
DOMINANTE	Controle simples	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão direta</li> <li>• Fragmentação de tarefas</li> </ul>
	Controle hierárquico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Separação entre concepção e execução</li> </ul>
HEGEMÔNICO	Controle burocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação às normas</li> <li>• Sistemas tecnológicos que permitem conformidade de comportamento e invisibilidade de normas</li> <li>• Extensiva estratificação hierárquica</li> <li>• Fragmentação de tarefas</li> <li>• Separação entre concepção e execução</li> </ul>

<sup>2</sup> Essa expressão, na realidade, foi cunhada por Jermier (1998) e é adotada pela autora (SILVA, C., 2002) para se referir a esta dimensão mais sutil do controle organizacional.

---

HEGEMÔNICO (ampliado)	Controle pós-burocrático <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nas idéias</li> <li>• Sistemas tecnológicos baseados em: I&amp;T (extensivamente); tarefas de concepção e execução estruturadas; ajuste flexível; grupos multidisciplinares</li> </ul>
--------------------------	---------------------------------------	--

---

Fonte – Adaptado de Carvalho (1998, p. 71).

Segundo Freitas (1999), como a empresa precisa da participação de todos e os tempos atuais sugerem maior autonomia dos indivíduos para otimização de resultados, a estratégia de controle se efetiva no despertar da paixão, na sedução dos indivíduos. A organização estimula ainda o narcisismo individual, tornando a busca pela excelência um desejo de cada um e levando os indivíduos a exercerem um autocontrole.

Buscando o reconhecimento da organização, o indivíduo seduzido faz o seu melhor, canalizando toda a sua energia para fins produtivos. Tal dedicação não é garantida pela imposição de normas ao funcionário (MEDEIROS; ENDE; SILVA, 2003). O controle, outrora obtido através da obediência a regulamentos, passa a ser alcançado nas organizações, através da adesão dos indivíduos à missão organizacional com a qual se identificam.

Essa identificação, em princípio, sugere uma idéia de democratização das relações organizacionais. Mas, de acordo com Crubellate (2002, p. 12), tal idéia se

---

<sup>3</sup> Neste texto preferimos a utilização da expressão neo-burocracia porque o prefixo “pós” sugere a idéia de uma superação da modelo burocrático, com a qual discordamos.

caracteriza pela “[...] tentativa de lidar instrumentalmente com a construção do consenso social”. Uma tentativa de tornar as atitudes dos indivíduos condizentes e favoráveis aos resultados e objetivos dos grupos de poder. Subjacente a isso, há uma crítica à teoria organizacional que pressupõe a possibilidade de que as organizações, em especial as econômicas, sejam espaços de plena realização humana.

Assiste-se, então, à expansão do papel da organização que deixa de representar um simples local de trabalho para penetrar em todas as esferas da vida. O novo papel assumido pelas organizações modernas, não por acaso, ocorre justamente quando as demais instituições – Estado, Igreja, família, escola – aparentam estar em decadência e os indivíduos se vêem fragilizados (FREITAS, 1999). O controle ideológico exercido pela organização capitalista moderna a torna uma nova igreja, que dispõe de sistema de crenças e valores consignados em seus manuais, sua escritura sagrada, e apropriados para conduzir os empregados à adesão (PAGÈS et al, 1993, p. 75).

É assim que, com base na literatura acima exposta, este artigo parte do pressuposto de que hoje o controle organizacional sob o indivíduo vem sendo exercido por mecanismos mais sutis, porém não menos intensos.

## O poder das organizações e o indivíduo

Neste texto, parte-se do princípio de que as relações de poder são inerentes às relações humanas. Portanto, as pessoas tentam sempre, com seus recursos de poder, controlar-se umas às outras e controlar o ambiente, em função dos mais diversos objetivos, pelos mais diferentes interesses e movidas pelos mais variados valores e pressupostos. Nesta arena, freqüentemente, há os indivíduos que: são detentores de maiores recursos de poder e subjugam outros; vivem para organizações que, por sua vez, servem a outros poucos indivíduos; usam, de parte a parte, os recursos de poder que possuem e que adquirem, sós ou em coalizões, para se relacionarem, resistirem, influenciarem, sobreviverem e progredirem.

O livro “O Poder das Organizações” (PAGÈS et al, 1993) é particularmente elucidativo no que se refere à análise da variável *poder* no seio da organização moderna – ou, no dizer dos autores, organização “hipermoderna”, ou seja, aquela que

[...] em contraste à organização moderna, caracteriza-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes. (PAGÈS et al, 1993, p. 35).

A partir de uma análise empírica das relações de poder em uma grande empresa multinacional (apelidada pelos autores de "TLTX"), e procurando observar tais relações a partir de uma composição de instâncias "econômica-política-ideológica-psicológica", os autores descrevem como as organizações desta "hipermodernidade" lidam com as contradições, utilizando-se de mecanismos de mediação, numa postura através da qual "os diversos tipos de mediação se relacionam mutuamente, vêm tampar os buracos sufocando as contradições nascentes." (PAGÈS et al, 1993, p. 29). Os dirigentes da TLTX procuram implantar políticas que sirvam para coibir reações de oposição, numa típica postura funcionalista de tentativa de ocultação de conflitos.

Ao mesmo tempo em que parece realista, é impactante perceber em que níveis tem chegado o controle dentro das organizações. Dos mecanismos diretos representados pelos "capatazes", passamos a um modelo que faz uso das contradições do indivíduo, numa relação compensatória, fazendo com que ele amenize sua frustração pelos ganhos ofertados pelas políticas de pessoal.

É nesta relação perversa que se encontra o alienado trabalhador das organizações da modernidade. Doutrinado desde o berço a viver *nas e pelas* organizações do trabalho e da produção, ele procura dar sentido à vida, mas vive para àquelas que deveriam prover suas necessidades inquestionáveis e lhe

permitir buscas maiores em outras searas da vida. Ao contrário, de modo geral, ela invade e toma-lhe a vida. Em uma frase, nesta relação entre o indivíduo e a organização da era moderna,

[...] o salário, as alegrias do poder que cada um à sua maneira desfruta [...] amenizam as dúvidas, os escrúpulos morais que possam nascer, [...] a angústia permanente, o vazio interior, a pobreza da vida particular e das relações pessoais. (PAGÈS et al, 1993, p. 29).

O estudo do livro de PAGÈS et al (1993) se revela, a cada página, uma experiência de reflexão sobre uma lógica do mundo das organizações mais e mais atual, não obstante ter ele sido escrito há quase vinte e cinco anos. De fato, como num *déjà vu* inevitável, experiências profissionais nos vêm à mente para confirmar que realmente vivemos a era da lógica de dominação organizacional sub-reptícia; do “domínio ideológico”. Com base nesta forma mais refinada de dominação, utiliza-se de um processo de envolvimento do indivíduo que se entrega “espontaneamente” a uma servidão, crente que ali, no mundo da empresa, obterá plenitude. Sendo subjacente à sua própria existência o fato inexorável de que deverá se juntar às fileiras das carreiras profissionais nas empresas para dar sentido à sua existência, quaisquer questionamentos já não são sequer ameaças ou alternativas válidas de se pensar, mas uma conversa sem sentido, uma perda de tempo; tempo que já pertence às organizações da modernidade.

De que maneira esta "lavagem cerebral" se dá é uma das grandes contribuições da pesquisa realizada pelos autores na TLTX (que poderia ter tantos nomes). Segundo eles afirmam,

A função da ideologia e das práticas ideológicas é reforçar a imagem positiva do papel da empresa, não deixando que o indivíduo se conscientize das contradições das políticas da empresa e das contradições sociais que subentendam. Não se trata de um processo mecânico que age simplesmente pelo exterior, através da doutrinação. [...] O que nos surpreendeu foi o papel dos processos sutis de autopersuasão, [...] pelos quais o indivíduo colabora para sua própria doutrinação e resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante sempre com a impressão de pensar livremente. (PAGÈS et al, 1993, p. 86 a 87).

Todo este processo de domínio ideológico termina por se estabelecer nos moldes de uma religião, cujo "deus" é a própria organização. As empresas da modernidade parecem ter aprendido bem este mecanismo sedutor, e fazem dos seus seguidores, seguidores de fé. Os melhores possíveis, aqueles que não precisam ser persuadidos, porque crêem realmente que atender aos desejos deste "deus pagão" é a fórmula da "salvação". E o mais impressionante, é que de fato esta devoção se revela diabólica no fim das contas, porque o que deveria "salvar", termina por escravizar. No dizer dos autores,

*O pacto com o diabo: 'Eu renuncio a mim mesmo'. – A ilusão do poder não se paga somente com uma carga de trabalho considerável, produz sobretudo a dependência e a submissão do indivíduo que deixa de se pertencer. [...] O resultado mais claro dessa alienação, além do mais trágico também, se exprime no desespero que a idéia da aposentadoria provoca: 'Eu gostaria de saber o que fazer de mim, pois só vivi para a TLTX, e, de um dia para outro, não existe mais nada'. (PAGÈS et al, 1993, p. 141, grifo dos autores).*

Eis o desfecho da perversa racionalidade – para o trabalhador – predominante na organização moderna. O indivíduo como a velha engrenagem, da qual se desfazem quando não mais funciona.

Enquadrar o problema do poder nas atuais organizações como um sistema “sócio-mental” é ainda uma das questões levantadas por Pagès et al (1993). Os autores exploram, neste sentido, o papel do complexo psiquismo humano, particularmente no que diz respeito aos seus componentes inconscientes, e a relação do indivíduo com as organizações, cujo domínio dela sobre ele se estabeleceria atualmente nestes níveis mentais mais profundos. No dizer dos autores,

O traço mais importante deste jugo psicológico é sem dúvida a ação direta sobre o inconsciente dos indivíduos. Trata-se de uma modelagem, de uma reorganização do inconsciente dos indivíduos. [...] É através da

manipulação do inconsciente que a organização coloca sob seu jugo o indivíduo, reforçando suas angústias paranóides inconscientes mais arcaicas, assim como os sistemas de defesa (também inconscientes) contra a angústia. Ela age provocando uma fantástica regressão psicológica, reforçando um estado de terror infantil no indivíduo e fornecendo-lhe no momento oportuno um meio, o seu, para se defender contra os terrores e se salvar. (PAGÈS et al, 1993, p. 171 a 172).

Neste sentido, quando os autores afirmam que a tão citada "mão invisível do mercado", de Adam Smith até hoje tem ficado cada vez mais invisível, e nunca esteve tanto, é muito fácil observar no mundo das organizações da modernidade a veracidade desta assertiva. Os mecanismos de controle, os processos de seleção, os treinamentos, as políticas de cargos e salários que nelas predominam compõem esta grande "lavagem cerebral" que fazem do funcionário o dócil servidor. Será então que seria inconcebível imaginar que tais níveis de submissão em parte pudessem ser explicados pelo uso de políticas, técnicas e instrumentos que permitam o domínio sobre valores, crenças e necessidades pertencentes ao inconsciente dos indivíduos? Seja como for, é difícil negar que o controle da organização vem se expandindo sobre a "alma humana" com uma intensidade impressionante e assustadora, o que reforça a tese de que o modelo social com base no capital ainda vai longe, muito longe:

[...] Os trabalhadores da empresa hipermoderna, especialmente os executivos e os empregados, são, ao mesmo tempo, mais alienados que seus antecessores, mais enquadrados, mais integrados, pois eles são pegos como mostramos, num sistema que os encerra de todos os lados e os toma totalmente, 'corpo e alma'. (PAGÈS et al, 1993, p. 233).

### Novas formas organizacionais e o controle dos indivíduos

Para Weber (1978), “[...] embora muitos se queixem dos ‘pecados da burocracia’, seria ilusão imaginar que o trabalho administrativo contínuo pudesse ser executado, em qualquer setor, sem a presença de funcionários trabalhando em seus cargos.” (WEBER in CAMPOS, 1978, p. 25). De fato, sempre que imaginamos a maioria das atividades humanas coletivas da atualidade, e particularmente as organizações do trabalho e da produção, automaticamente imaginamos também a sua estrutura baseada em características como: divisão do trabalho, hierarquia, cargos delimitados por normas, áreas de competência, amplitude de comando, documentação dos atos administrativos, livre relação contratual estabelecida por nomeação e remunerada por dinheiro, carreira baseada em promoções, entre outros conceitos burocráticos. Isto nos dá uma idéia de como as formas de se organizar a atividade empresarial, mesmo com as estruturas sugeridas há anos por pesquisadores como Mintzberg, ainda se estabelecem sobre a mesma base lógica.

Grandori (1993), por exemplo, acredita que novas e inovadoras formas organizacionais têm surgido na prática nos últimos anos, de modo que os conceitos teóricos sobre estruturas organizacionais devam ser revistos. Explorando, contudo, a temática do trabalho organizado, essencialmente, sob uma perspectiva funcionalista – por se concentrar em como se pode obter um “melhor funcionamento” das organizações, mediante mudanças de arranjos estruturais – observa-se que tais conceitos, aparentemente revistos, mantêm a idéia do indivíduo como uma peça desta grande engrenagem.

Por outro lado, segundo Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000, p.1),

As discussões na área organizacional a respeito da emergência de novos modelos organizacionais que possam representar ruptura com a burocracia têm sido marcantes. [...] [Mas.] apesar da forte tendência de flexibilização do modelo burocrático, não se verifica a ruptura, uma vez que a lógica de ação predominante nas organizações ainda é aquela voltada para o cálculo utilitário das conseqüências.

Qualquer um que observe superficialmente os modelos de gestão ditos pós-burocráticos pode achar que nestes “novos modelos” teria havido uma diminuição do controle sobre os empregados que, por sua vez, teriam se tornado mais

autônomos e participantes da administração das empresas. Olhando-se com mais atenção, todavia, pode-se perceber que na realidade, nesta dita “nova ordem organizacional”, os controles nunca estiveram tão eficazes, não obstante menos visíveis. Aliás, é justamente nesta “invisibilidade” – associada, oriunda e estimuladora da alienação predominante entre os funcionários – que reside a sua mais eficaz característica. Na realidade, as formas de controle, antigamente mais diretas e físicas, têm se desenvolvido para uma lógica de dominação subliminar e ideológica. Carvalho (2002), relacionando o controle com a cultura e o papel da liderança, considera que

[...] o controle organizacional acentua atualmente a utilização de mecanismos normativos, dando uma grande ênfase à cultura e ao compartilhamento de uma visão de mundo dominante. Esta ênfase, no entanto, não exclui, ao contrário, oferece suporte para um acirramento dos controles centralizadores representados pelo modo burocrático em grande parte inseridos nas novas tecnologias de informação e gestão, que permitem uma vigilância à distância. [...] Este punho de ferro em luvas de veludo (nós tomamos emprestada a expressão de JERMIER, 1998) que se transformou o controle organizacional nas organizações atuais opera e necessita de uma transformação no papel da liderança. A liderança passa a representar um ‘retorno ao carisma’, personalizando as estruturas de legitimação (COURPASSON, 2000). (CARVALHO, 2002, p. 1).

### A vida e o tempo ajustados ao controle nas organizações

Após uma análise de estudos delineados na perspectiva dos variados aspectos da relação de conflito entre indivíduo e organização, associada à questão da possível humanização no mundo das organizações, deparamo-nos agora com um tema *sui generis*. O tempo poderia ser considerado até um tema destoante, em relação ao assunto deste texto, não fosse também elemento representativo desta lógica de estrutura estruturante, à qual tais discussões vêm se referindo. Sobre isto, Hassard (2001) argumenta, por exemplo, que

A carreira tem-se tornado o modelo dominante para o emprego contemporâneo. Como um conceito, ela tornou-se parte do senso comum cotidiano e da cultura. Quando as pessoas adultas ocidentais se encontram pela primeira vez, a pergunta que fazem – ‘O que você faz?’ – requer uma resposta singular, funcional e orientada para a carreira; a resposta solicitada é linear e apoiada fortemente no status, uma resposta que pode ser diretamente enquadrada na ampla estrutura social. A noção de carreira [...] determina o valor pessoal do indivíduo. (HASSARD, 2001, p. 206).

Sem dúvida há aí um perfeito alinhamento com as discussões das seções anteriores, particularmente na medida em que revela esta instância de estruturação *taken-for-granted* por todos nós, que sequer é questionada ou mesmo

percebida. Trata-se deste conceito padrão da carreira que, como na moda, dita os padrões do que é melhor, do que vale a pena, do que valoriza e faz sentido. Obcecados por desenvolvê-la, os profissionais das organizações da modernidade resumem suas vidas à carreira, permitindo que seu tempo seja absolutamente determinado por ela. Santos (2001) é brilhante quando esclarece que

[...] parte do tempo vital da reprodução é de facto um segundo turno trabalho produtivo, ocupado em *jogging*, ginástica, massagens, musculação, etc. [...] Neste contexto de indiferenciação progressiva entre produção e reprodução, deve ser feita uma referência aos códigos de conduta elaborados pelas empresas (quase sempre multinacionais) para serem seguidos pelos seus empregados fora do tempo de trabalho e onde se impõem os lugares de lazer a frequentar ou a evitar, o tipo de relações pessoais a privilegiar ou a recusar, as formas de comportamento recomendáveis ou condenáveis, o vestuário a usar, etc. A 'lealdade à empresa 24 horas' é um slogan grotesco que, levado à risca, faz com que mesmo à tênue distinção entre submissão real e submissão formal desapareça. (SANTOS, 2001, p. 218).

É neste nível que as organizações se utilizam da noção de tempo linear, coisificado, partido, mensurável e, por fim, eternamente escasso. Sendo escasso, é preciso correr (talvez daí o termo "carreira"). Correr contra o tempo, de modo que necessidades atemporais sejam moldadas ao relógio da estrutura produtiva

baseada no binômio especialidade-hora. Muito dessa lógica faz sentido dentro do mundo da produção, afinal é preciso que se produza eficazmente bens e serviços que devem ser o mais acessíveis a quem precisa adquiri-los. Neste contexto, a noção de concorrência baseada em diferenciação de preços faz também muito sentido. Trata-se da racionalidade instrumental a serviço da produtividade. O problema é que tal estrutura invade a vida humana, como sendo um dos elementos de controle já tão citados ao longo deste texto. E aí o seu caráter mais estruturante se revela em sua origem, que é a própria família. Em sua socialização primária, desde bebê, o indivíduo tem suas necessidades gradualmente moldadas à estrutura de tempo dos seus provedores, no caso, os pais. E daí para frente a lógica é sempre essa. Na linearidade do tempo, o Homem trabalha pelo menos trinta e cinco anos de sua fase mais saudável, para só depois "aproveitar" o tempo e a vida. Enquanto isso, a cada semana, ele trabalha para que chegue o final de semana e aí, quando a empresa permite, usufruir "seu" tempo.

Assim, ao abordarmos o tempo como instrumento de controle, percebemos aspectos às vezes insuspeitos do uso de estruturas sutis presentes no ambiente social e organizacional, e seu efeito sobre a vida humana associada.

## Em busca de uma referência: a racionalidade substantiva em Guerreiro Ramos

São nesses termos que Alberto Guerreiro Ramos inicia a escrita de sua obra “A Nova Ciência das Organizações: uma reconceituação da riqueza das nações”:

A teoria da organização, tal como tem prevalecido, é ingênua. Assume esse caráter porque se baseia na racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no Ocidente. Na realidade, até agora essa ingenuidade tem sido o fator fundamental de seu sucesso prático. Todavia, cumpre reconhecer agora que esse sucesso tem sido unidimensional e, como será mostrado, exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada. (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 1).

Conforme prometido, ao longo de todo o livro, o autor desdobra vários aspectos desta “desfiguração” e, além disso, propõe em sua segunda parte o arcabouço de um modelo para concepção de sistemas sociais, por ele denominado “paraeconômico”, que pretende sobretudo estabelecer a “delimitação do sistema de mercado” calcada numa epistemologia da racionalidade substantiva. Assim, *A Nova Ciência das Organizações*, teria por objetivo central “[...] contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centrado no mercado [...]” (p. 11).

Guerreiro Ramos (1981) procura analisar os pressupostos epistemológicos da ciência social contemporânea, quanto ao conceito de razão, posicionando-se criticamente sobre as primeiras concepções de Weber e Mannheim, as posteriores contribuições de Voegelin e as perspectivas estabelecidas na chamada Escola de Frankfurt, referindo-se particularmente ao conceito de racionalidade substantiva como uma proposta que deveria ser a base da vida social em substituição à racionalidade funcional, base da lógica de mercado da Modernidade. Nas suas palavras,

[...] uma teoria substantiva da vida humana associada é algo que existe há muito tempo e seus elementos sistemáticos podem ser encontrados nos trabalhos dos pensadores de todos os tempos, passados e presentes, harmonizados ao significado que o senso comum atribui à razão, embora nenhum deles tenha jamais empregado a expressão *razão substantiva*. Na verdade, é graças às peculiaridades da época moderna, através das quais o conceito de razão foi escamoteado pelos funcionalistas de várias convicções, que temos presentemente que qualificar o conceito como *substantivo*. (p. 27, grifo do autor).

Ao longo de sua obra, o autor detalha as várias dimensões deste modelo de racionalidade sobre o qual se estabeleceu a teoria organizacional – e mesmo a ciência social – contemporânea. Guerreiro Ramos (1981) acredita que “a raiz do caráter enganoso da ciência social convencional está no conceito de

racionalidade que a permeia” (p. 194). Daí sua atenção, de início, em analisar em que momento histórico e a partir de quais idéias, segundo ele, o próprio conceito de razão foi “invadido” pela lógica do cálculo utilitário das conseqüências, denominada então racionalidade formal. Mais:

[...] a distinção [entre racionalidade substantiva e racionalidade formal] não deveria ser considerada um exercício didático: propõe um dilema existencial a quem quer que escolha ser um cientista social. (p. 194).

O autor descreve ainda os pressupostos inerentes às perspectivas que fazem parte do que ele denominou de “a síndrome comportamentalista”. Para ele, a tal “síndrome” é “uma característica básica das sociedades industriais contemporâneas”, e condiciona as pessoas a incorporarem as regras das organizações modernas à suas vidas como um todo. Está presente nas sociedades que se originam de um processo histórico de ordenação da vida humana associada com base nos processos auto-reguladores do mercado. Portanto, “[...] é impróprio considerar como ciência social formal aquela que se baseia na noção comportamental do ser humano” (p. 52). Ele descreve os pressupostos sobre os quais esta “síndrome” foi construída.

A concepção de Homem baseada na fluidez da individualidade está na base da lógica utilitarista e da vida moderna. Pressupõe que "nada é bom ou mal em si mesmo" e que "a natureza humana é fraca e inconstante", ou seja, o indivíduo muda ao sabor das conveniências pela sua própria natureza (p. 53). Não há portanto os valores substantivos norteadores da ação, mas a conduta conveniente voltada para a mudança incessante.

O conceito de perspectivismo surge como uma conseqüência natural desta "visão fluidica" do ser humano, na medida em que, "[...] com a interpretação da sociedade como um sistema de regras contratadas, o indivíduo é levado a compreender que tanto a sua conduta quanto a conduta dos outros é afetada por uma perspectiva" (p. 57). Essa visão teria influenciado a teoria política de Maquiavel, na qual a conduta humana é despojada de substância ética e a política é um cálculo de conseqüências habilmente a serviço de interesses. Maquiavel é, segundo o autor, um dos primeiros pensadores a perceber os padrões motivadores de uma sociedade centrada no mercado.

Já o formalismo se refere à "[...] observância das regras que substitui a preocupação pelos padrões éticos substantivos" (p. 59), fundamentando-se na aparência e dissociando-se do bem comum. O sujeito do formalismo "[...] não é uma individualidade consistente, mas uma criatura fluida, pronta a desempenhar

papéis convenientes” (p. 60). Guerreiro Ramos (1981) analisa autores como Adam Smith, Castiglione e Aristóteles para explicar que, nas sociedades modernas, “o homem não age, propriamente, mas comporta-se, isto é, é inclinado a conformar-se com as regras eventuais de aprovação social” (p. 62). A legitimação da conduta humana, para o autor, é o postulado básico da ciência do comportamento, focada nos seus processos e não na sua substância.

Para o autor, também há que se distinguir comportamento e ação. Ele esclarece que a origem lingüística do termo “comportamento” é recente no idioma inglês, significando “conformidade a ordens e costumes ditados pelas conveniências exteriores”. O comportamento, portanto, “é uma forma de conduta que se baseia na racionalidade funcional ou na estimativa utilitária das conseqüências [...] é desprovido de conteúdo ético [...] e ditado por imperativos exteriores.” (p. 51). Por outro lado,

A ação é própria de um agente que delibera sobre coisas porque está consciente de suas finalidades intrínsecas. Pelo reconhecimento dessas finalidades, a ação constitui uma forma ética de conduta. A eficiência social e organizacional é uma dimensão incidental e não fundamental da ação humana. [...] Homens e mulheres já não vivem mais em comunidades onde o senso comum substantivo determina o curso de suas ações. Pertencem, em vez disso, a sociedades em que fazem pouco mais

além de responder a persuasões organizadas. O indivíduo tornou-se uma criatura que se comporta. (p. 51).

Reside aí uma de suas contribuições mais lúcidas, na medida em que define com clareza a diferença entre a ação humana, que consiste no *fazer* emancipado, e o comportamento humano, que não vai além de um *fazer* subjugado, adequado às deliberações exteriores e ao tão citado cálculo utilitário das conseqüências. Entender estes conceitos torna possível perceber a lógica que rege toda a forma de ser do mundo das organizações em que vivemos e, principalmente, que rege a produção das teorias organizacionais predominantes e *best sellers*. No dizer do autor:

A disciplina administrativa padrão, ela própria admitindo que os seres humanos são individualidades fluidas, e capturada pelos pressupostos do perspectivismo, do formalismo e do operacionalismo, não pode ajudar o indivíduo a superar essa situação. (p. 67).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sob que condições haverá uma legítima concepção humanista do indivíduo nas organizações da modernidade? De que maneira a teoria organizacional tem servido, predominantemente, ao inapropriado e contraditório uso utilitário de um

conceito de pseudo-humanismo como peça de gestão e, portanto, como instrumento desumanizador por definição?

Neste sentido, Aktouf (2001) alerta para o fato de que, embora exista hoje tanta literatura *best seller*, muitas das quais baseadas em propostas ditas humanistas, “[...] em nenhum momento nesses escritos se faz menção a uma teoria do homem.” (AKTOUF, 2001, p. 17, grifo do autor). O autor argumenta que uma verdadeira “teoria do homem” precisa questionar radicalmente

[...] o que precisamente parece ter sido até agora o maior obstáculo: a concepção (e o tratamento) do ser humano no trabalho como um instrumento de produção, como um tipo de ‘máquina a ser cuidada’, como um ser de maximização racional e egoísta de seus ganhos, como um recurso que é preciso rentabilizar e vigiar, com um custo que é preciso controlar e minimizar. (AKTOUF, 2001, p. 17).

Em verdade, é justamente neste pressuposto que reside a lógica operativa da estrutura organizacional da modernidade, ou seja, o paradigma do homem como instrumento a serviço de estruturas, por sua vez, a serviço de outros homens. Uma maioria que se presta “voluntariamente” ao seu destino de “peça da grande máquina que pertence a poucos”. Mesmo compreendendo a força desta racionalidade, Aktouf (2001) acredita que existem sinais teórico-empíricos que

apontam para mudanças na direção de um "Humanismo Radical", advertindo, entretanto, que tal humanismo não será verdadeiro se não envolver uma partilha verdadeira, entre proprietários e trabalhadores, das decisões e do poder sobre os meios produtivos e os destinos das organizações, provavelmente passando pela idéia marxista da abolição do assalariado. São suas palavras:

Colocar, como fazem os adeptos de novas vias para a administração, a pessoa do empregado, o capital humano, o recurso humano, no centro dos debates e apostas atuais, é um sinal inegável de recuperação do interesse pelo homem. No entanto, pela implícita conservação do *status quo* no que se refere a tudo que está relacionado ao poder, à participação aos lucros, à divisão do trabalho, só pode se tratar de um humanismo de fachada, de um humanismo truncado. (AKTOUF, 2001, p. 17).

Por sua vez, Tenório (1997) procura questionar de forma mais intensa a racionalidade instrumental sobre a qual tem sido construída não só a lógica de funcionamento das organizações, mas as próprias teorias organizacionais, consideradas por ele – sob a evidente influência de Guerreiro Ramos – “filhas e arautos da modernidade”. O autor faz uso das perspectivas teóricas de uma série de autores que têm em comum um enfoque crítico da relação capital-trabalho, considerando ele que reside nesta tensão a grande problemática de qualquer mudança nesta lógica, na direção de uma racionalidade substantiva.

O interessante na leitura conjunta destes textos é observar – a esta altura – como cada um dos autores compreende não só a realidade atual, mas, particularmente, em que residiria uma reconstrução para uma nova realidade que contemple, como foi perguntado no início deste trabalho, uma verdadeira humanização na sociedade e nas organizações. Quais os requisitos que permitiriam, de fato, a relação não instrumental da organização com o indivíduo? É aí que se percebe com mais clareza a distinção nas perspectivas de ambos.

Por outro lado, Tenório (1997) acredita ser possível mudar o atual quadro de desumanização, com base nos autores por ele estudados. Entretanto necessário seria, para tal,

[...] a formação de uma consciência crítica sobre a realidade sócio-econômica; o engajamento em formas associativas de luta, nas quais se procure vivenciar um conjunto de valores alternativos à lógica da economia de mercado; a desmistificação do saber relacionado à gestão, através da crítica de seus pressupostos e do esforço para adotar uma prática de gestão direta. (TENÓRIO, 1997, p. 71).

Tendo em vista a riqueza dos argumentos deste autor, que nos alerta para o nosso compromisso com o questionamento desta lógica de mercado que invade e tolhe a vida humana, em seu sentido mais humano.

Os questionamentos e propostas dos autores ligados a pontos de vista teórico-críticos põem a descoberto as carências da reflexão administrativa. Estas impedem que os administradores possam tornar-se conscientes dos malefícios que acarretam quando, em nome da racionalidade e do progresso, advogam a adoção de práticas incompatíveis com a dignidade humana. Práticas que, privilegiando os fatores de produção e as taxas de retorno sobre o capital, negligenciam ou tentam manipular as necessidades afetivas e intelectuais dos homens que trabalham. (TENÓRIO, 1997, p. 71 a 72).

A esta altura fica claro que a organização da modernidade é o ambiente que invadiu a vida humana e dela tolheu em grande parte sua essencialidade, na medida em que lhe colocou abaixo de uma estrutura de dominação que atende ao interesse de poucos e de uma racionalidade que o interpreta como instrumento e, portanto, algo que é usado e depois descartado. É certo também que, atendendo a esta racionalidade e a esta estrutura de dominação ideológica, a organização evoluiu enormemente em seus mecanismos de controles e de alienação. É ainda mais certo que um tal ambiente com estas características não poderá servir a propósitos de realização plena do indivíduo, simplesmente porque desta forma a organização pereceria. Por outro lado, não menos certa é a necessidade de que a organização produza bens e serviços dos quais a sociedade precisa (ainda que muitos sejam absolutamente desnecessários) e, neste sentido, desenvolver

técnicas que tornem o trabalho coletivo mais produtivo é uma necessidade real. Entretanto, e aí reside propriamente a questão que é levantada neste texto, será possível que, uma vez existindo este “mundo organizacional” que aí está e do qual precisamos para sobreviver (!), consigamos estabelecer algum tipo de desenvolvimento que sirva aos objetivos da empresa e às necessidades mais amplas do empregado?

Procurando imaginar elementos que impliquem na direção de um humanismo verdadeiro, este texto conclui que não haverá relação humana, no sentido da emancipação do ser humano, enquanto a racionalidade predominante for instrumental; enquanto o Homem for apenas imaginado como recurso produtivo a serviço do interesse dos que detenham o poder. É preciso ter em mente que – e esse é o ganho impagável das horas dedicadas à leitura dos autores citados neste artigo – na relação entre o indivíduo e a organização, esta precisa ser o meio e aquele, o fim. Seja como for, não é lógico, há que se dizer, que algum de nós conclua tais estudos afirmando não estar consciente de que o fenômeno organizacional da modernidade é a expressão e o agente de uma sociedade extremamente injusta e excludente. Em outras palavras, é conceitualmente impróprio se falar em “Humanismo Organizacional” em tal contexto.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo-radical crítico? *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 8, n. 21, p. 13-34, maio/ago. 2001.

BRONZO, M.; GARCIA, F. C. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. (Org.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000. p. 65-89.

CARVALHO, C. A. Poder, conflito e controle nas organizações modernas. Maceió: UFAL, 1998. 88 p.

CARVALHO, R. Controle Organizacional: evolução, transformações e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, II, 2002, Recife. Anais... Recife: ANPAD, 2002.

CRUBELLATE, J. M. "Remendo novo em roupa velha": controle social normativo em organizações econômicas e a emergência de novos modelos estruturais. In:

ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, II, 2002, Recife. Anais... Recife: ANPAD, 2002.

DELLAGNELO, E.; MACHADO-DA-SILVA, C. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, 2000, Recife. Anais... Recife: ANPAD, 2000.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: FGV, 1999. 178 p.

GRANDORI, A. Inventing effective organization forms. In: EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATION STUDIES COLLOQUIUM, 11<sup>TH</sup>, 1993, Paris. Proceedings... Paris: EGOS, 1993.

GUERREIRO RAMOS, A. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. São Paulo: FGV, 1981.

HASSARD, J. Imagens do tempo no trabalho e na organização. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Org.). Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 190-216.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. O poder das organizações. São Paulo: Atlas, 1993. 234 p.

SANTOS, B. S. Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade. 8. ed. São Paulo: Cortez, 2001. 544 p.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, II, 2002, Recife. Anais... Recife: ANPAD, 2002.

TENÓRIO, F. G. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. Organizações & Sociedade, Salvador, v. 4, n. 10, p. 59-74, set./dez. 1997.

VIEIRA, M. M. F.; MISOCZKY, M. C. Instituições e Poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, I, 2000, Curitiba. Anais... Curitiba: ANPAD, 2002.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (Org.). Sociologia da burocracia. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978. p. 15-28.

## Relações desumanas: reflexões sobre "humanismo" e controle na relação indivíduo-organização

### Resumo

Este ensaio discute a racionalidade que embasa o que se tem frequentemente chamado na teoria organizacional, e entre gestores empresariais, de "Humanismo". Ele enfoca o controle organizacional, destacado na sua dimensão super-ocultada pelos processos de mediação psicológica, em que cada vez mais as técnicas de gestão organizacional substituem o controle direto e coercitivo por mecanismos sutis de domínio. Questiona também a existência das chamadas "novas formas organizacionais", supostamente representantes de uma pós-burocracia na qual o controle organizacional estaria diminuído, e extrapola a discussão para uma abordagem menos comum em temáticas deste tipo, sobre a vida e o tempo nas organizações, como aspectos de conversão de vidas em carreiras. Conclui pela inexistência de humanismo na relação indivíduo-organização, sendo o chamado "Humanismo Organizacional" simplesmente a ação calcada na razão instrumental e associada à suposição de que o conflito é problema a ser evitado, refinada pelo aprimoramento e ocultamento dos mecanismos de controle.

### Palavras-chave

Controle organizacional; Humanismo; Racionalidade; Poder; Novas Formas Organizacionais.



# Inhuman relationships: reflections about “humanism” and control in the individual-organization relationship

## Abstract

This essay discusses the rationality that supports what has been called "Humanism", in organizational theory and by business managers. It focuses on organizational control, highlighted in its super-hidden dimension by processes of psychological mediation, in which more and more organizational management techniques replace the direct and coercive control by domain subtle mechanisms. It also questions about the existence of so-called "new organizational forms", supposedly representing a post-bureaucracy in which organizational control would be diminished. Additionally, this text does an unusual approach, discussing the life and time in organizations, as elements of the transformation of lives in careers. The text concludes that humanism in the individual-organization relationship does not exist. The "Organizational Humanism" is simply the action supported by the instrumental reason and associated with the idea that the conflict is a problem to be avoided, refined for improvement and hiding of the control mechanisms.

## Keywords

Organizational control; Humanism; Rationality; Power; New Organizational Forms



# Las relaciones inhumanas: reflexiones sobre el "humanismo" y el dominio en la relación individuo-organización

## Resumen

En este ensayo se analiza la racionalidad de "Humanismo", en la teoría organizacional y entre los gerentes. Se centra en el control de la organización, analizada en su dimensión súper oculta por procesos de mediación psicológica, donde cada vez más las técnicas de gestión reemplazan el control directo y coactivo por mecanismos sutiles de dominio. También se cuestiona la existencia de "nuevas formas de organización", que supuestamente representan un post-burocracia donde habría menos control. El texto hace asimismo un debate sobre la vida y el tiempo en las organizaciones, como parte de la transformación de la vida en las carreras. El texto concluye que el humanismo en la relación individuo-organización no existe, siendo simplemente la acción apoyada por la razón instrumental junto a la suposición de que el conflicto es un problema que hay que evitar, refinado para la mejora y el ocultamiento de los mecanismos de control.

## Palabras clave

Control de la organización. Humanismo. La racionalidad. El poder. Nuevas formas de organización.

## Autoria

Guilherme Lima Moura

Doutor em Linguística pela Universidade Federal de Pernambuco. Professor Adjunto da Universidade Federal de Pernambuco. E-mail: [glmoura@gmail.com](mailto:glmoura@gmail.com).

## Endereço para correspondência

Guilherme Lima Moura. Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Av. Prof. Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária, Recife, PE, Brasil. CEP: 50670-901. Telefone: (+55 81) 21267171.

## Como citar esta contribuição

MOURA, G. L. Relações desumanas: reflexões sobre "humanismo" e controle na relação indivíduo-organização. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, Belo Horizonte, v. 3, n. 6, p. 177-220, abr. 2016.

*Contribuição Submetida em 5 ago. 2014. Aprovada em 22 dez. 2014. Publicada online em 30 mar. 2016. Sistema de avaliação: Double Blind Review. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.*

