



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas

Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Graduação de Administração

Thomas Knebel Vieira de Souza

**Da Administração Científica ao Espetáculo Contemporâneo: Ensaio Crítico Sobre a
Busca da Legitimidade Organizacional**

Rio de Janeiro

2011

Thomas Knebel Vieira de Souza

**Da Administração Científica ao Espetáculo Contemporâneo: Ensaio Crítico Sobre a
Busca da Legitimidade Organizacional**

Monografia apresentada a Graduação de
Administração da Universidade Federal do
Rio de Janeiro como requisito à obtenção da
aprovação na disciplina de Monografia

Orientador: Prof. José Luis Felício Carvalho

Rio de Janeiro

2011

Thomas Knebel Vieira de Souza

**Da Administração Científica ao Espetáculo Contemporâneo: Ensaio Crítico Sobre a
Busca da Legitimidade Organizacional**

Monografia apresentada a Graduação de
Administração da Universidade Federal do
Rio de Janeiro como requisito à obtenção de
aprovação na disciplina de Monografia

Aprovado em _____ de _____ de 2011.

José Luis Felício Carvalho, Professor Adjunto IV UFRJ

RESUMO

Buscando realizar uma análise crítica sobre estratégias através das quais as organizações obtêm legitimidade, a presente monografia desenvolveu um ensaio teórico que buscou, na Administração Científica, a origem do processo de obtenção de legitimidade por parte das grandes empresas. Observou-se que atualmente a legitimidade obtida com base nos princípios da Administração Científica não pode mais ser sustentada pela mesma, uma vez que um ambiente complexo, repleto de aspectos e pressões de origem simbólica, exerce diferentes pressões sobre as organizações, pressões essas não previstas no contexto da Administração Científica. Dessa forma foram apresentadas estratégias adotadas pelas empresas para garantirem sua legitimidade, sendo que essas estratégias parecem pender para o lado dramático, no qual discursos ensaiados e estratégias de Gerenciamento de Impressões visam criar imagens corporativas muito distantes da realidade, como forma de impressionar positivamente a sociedade. Discutiui-se ainda a influência da mídia gerencialista sobre a sociedade como um todo e em particular sobre os alunos de administração, entendendo-se que suas reportagens tendenciosas tendem a reforçar o domínio ideológico das grandes organizações.

ABSTRACT

Aiming to develop a critical analysis of strategies used by organizations to gain legitimacy, this article developed a theoretical essay, studying in Scientific Management the origin of the process through which large companies were legitimated. It was observed that the legitimacy supported by the speech of Scientific Management can't no longer be sustained. The current environment is complex, putting lots of pressures in companies which see themselves in a very delicate situation, having the obligation to handle lots of pressure motivated by nothing more than symbolical aspects. Strategies adopted by companies to ensure their legitimacy were presented and their dramaturgical aspects made clear. This dramaturgical performance of companies, full of Impression Management strategies, aims to create a positive organizational image, which seems to be far away from reality, in order to manipulate society. The role of management media was also discussed, providing a conclusion that this kind of media has the power to influence society as whole and in particular business students.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Apresentação	7
1.2. Objetivo	10
1.3. Relevância do Estudo	11
2. Administração Científica	12
2.1. O contexto social	12
2.2. O Racionalismo e Advento da Administração Científica	15
3. O Domínio das Grandes Organizações através da Ideologia.....	19
4. Organizações na Sociedade Contemporânea	22
5. Gerenciamento de Impressões	28
5.1. Aspectos Gerais do Gerenciamento de Impressões	28
5.2. Abordagem Dramatúrgica do Gerenciamento de Impressões	30
5.3. Gerenciamento de Impressões e a Obtenção de Poder	32
6. Simbolismo no Universo Organizacional, Manipulação da Realidade e Supressão do Senso Crítico 35	
7. Conclusão	39
8. Referências Bibliográficas	42

1. INTRODUÇÃO

1.1. Apresentação

Enquanto uma empresa for vista como legítima pela sociedade, ela conseguirá atrair recursos e obter apoio mais facilmente, conseguindo dar continuidade às suas operações (OGDEN & CLARK, 2005).

No início do século XX as grandes organizações têm sua legitimidade questionada, a Administração Científica (AC) surge e consegue, por conta da sua suposta racionalidade e seus conseqüentes benefícios, reverter a situação, legitimando a existência e o domínio das grandes empresas (FARIA & CARVALHO, 2006).

Em 1911 a publicação de Taylor, *The Principle of Scientific Management*, provoca uma revolução, não só nos processos produtivos, como também da sociedade com um todo, servindo de pilar para uma alteração drástica da imagem coletiva a cerca das grandes corporações (FARIA & CARVALHO, 2006).

Apesar de todas as críticas feitas a AC, a revolução possibilitada pela mesma, bem como seus princípios norteadores, permitiu o desenvolvimento de uma sociedade dotada de relações estáveis, ou ao menos a sensação de existência das mesmas, entre capital e trabalho, gerando, entre outros, o “bem estar social” e provocando um aumento no poder de compra da população e, como conseqüência, o desenvolvimento econômico (CARDOSO, ET AL. 2007).

Estudos demonstram que as organizações há muito já perceberam que o legado da AC não é, sozinho, suficiente para garantir a legitimidade das mesmas perante a sociedade, sendo necessárias novas formas de reafirmar o papel positivo dessas para a população como um todo (FARIA & CARVALHO, 2006; PALMER ET AL, 2001).

Discursos ensaiados e, em muitos casos, manipuladores, garantem a manutenção desse status e despertam em parcela significativa, incluindo supostas elites intelectuais, da população o desejo de fazer parte do universo corporativo, suprimindo assim o pensamento

crítico e perpetuando a ordem social existente (MAIA & CARVALHO, 2011; CHAUI, 2008; DEBORD, 2000).

Pressões externas de diversas origens ameaçam muitas organizações, que tendem a adotar práticas já institucionalizadas como estratégia para garantirem a manutenção de sua legitimidade (ROSSETO & ROSSETO, 2005). Faria e Carvalho (2006) chamam a atenção para as divergências existentes entre discursos e ações, questionando que discursos garantidores de legitimidade podem, na verdade, visar apenas a esse propósito sendo descomprometidos com a realidade. Debord (2000) afirma que na sociedade contemporânea não é necessário ser; basta parecer ser, assim como “fingir saber” é mais importante do que “saber fazer” (CARVALHO, ET. AL, 2007).

Para Mintzberg ET AL. (2000) a importância exagerada dada aos fatores simbólicos tende a conduzir para o fenômeno do Gerenciamento de Impressões (GI) que é o processo de transmitir determinadas imagens a um público específico objetivando gerar uma determinada imagem ou impressão (MENDONÇA, 2004). De acordo Neu, Warsame e Pedwell (1998) é inevitável que surjam contradições entre as atividades econômicas exercidas por determinada empresa e valores socialmente dominantes, o que tende a estimular a utilização de estratégias de GI como ferramenta capaz de camuflar a realidade e transmitir uma imagem desejada.

A manipulação de informações e imagens transmitidas através de processos de GI parece ter sido a ferramenta adotada para camuflar os conflitos de interesse presentes dentro das organizações assim como nas relações entre organizações e sociedade e, assim dar continuidade à legitimidade obtida pelas grandes organizações durante o século XX (FARIA e CARVALHO, 2006; MENDONÇA, 2004; DEBORD, 2000).

As organizações citadas no parágrafo anterior podem utilizar processos de GI não só para alinhar discursos e ações com as práticas vigentes conforme apontado por Rosseto e Rosseto (2005), como também como forma de manipular a realidade, legitimar suas ações e

influenciar o comportamento da população de maneira a fazer com que o mesmo coincida com aquilo que aquelas desejam (BORGES ET. AL, 2008; CARVALHO ET. AL, 2007).

A segunda opção de utilização de GI apresentada no parágrafo anterior parece prevalecer em discursos corporativos nas mais variadas esferas do ambiente organizacional (DINIZ & BARRETO 2010; SIQUEIRA & FREITAS, 2006). Nas mídias gerencialistas, também conhecidas como mídia de “*Pop-Management*” (WOOD JR & PAES DE PAULA, 2002) a realidade também é a mesma. Os discursos propagados por veículos da mesma tendem a reproduzir o discurso organizacional dominante na sociedade contemporânea, que manipula o indivíduo e exerce sobre o mesmo um poder sutil, mas extremamente envolvente, que tende a dominar, por completo, seu corpo e sua mente (SIQUEIRA E FREITAS, 2006; MEGHETTI E CICMANEC, 2010).

Esse domínio tende a provocar em parcela não desprezível da população uma vontade inexorável de pertencer ao mundo corporativo, retratado como algo absolutamente perfeito em comunicados organizacionais e artigos vinculados na mídia *Pop* (BARROS & CRUZ, 2008).

Para realiza-se o objetivo proposto foi elaborado um ensaio teórico baseado em uma pesquisa bibliográfica. Para Meneghetti (2011) um ensaio teórico deve ser capaz, principalmente, de provocar a reflexão no leitor. O autor destaca que o ensaio não tende a iludir o leitor, mas sim o de causar desconforto e insatisfação com o que ele lê. Em um momento em que os estudantes de administração parecem cada vez mais dispostos a andarem na linha estabelecida por discursos ensaiados, estimular situações de descontentamento e que podem provocar a reflexão, pareceu ser uma maneira eficaz de alterar esse quadro preocupante.

1.2. Objetivo

Desenvolver ma análise crítica das estratégias de legitimação utilizadas por grandes empresas, com o objetivo de estimular o debate do tema por parte dos estudantes de administração, que parecem cada vez mais conformados com as políticas dominadoras das grandes organizações.

Na impossibilidade de analisar todas as manifestações de discursos dominadores e garantidores da legitimidade organizacional, o presente estudo buscou desenvolver uma análise crítica do uso de GI e estratégias dramatúrgicas em discursos corporativos vinculados na mídia gerencialista, alertando para o fato de como os mesmos podem influenciar o comportamento dos alunos de administração,

1.3. Relevância do Estudo

O crescimento vertiginoso da mídia gerencialista observado nas últimas décadas e a percepção de que muitas das publicações nessa área tendem a agir em favor de interesses dominantes, manipulando a realidade através de processos de GI e, dessa forma, influenciando negativamente a liberdade das pessoas, foram fatores preponderantes para a realização da presente pesquisa.

A constatação de que muitos desses discursos, forjados e desprovidos de conteúdo de fato, estão sendo reproduzidos indiscriminadamente em universidades, por aqueles que, por conta da sua suposta condição de elite intelectual, deveriam ter, por princípio, o costume de exercer uma reflexão crítica diante das informações recebidas, determinou a esse ensaio a sua principal função; a de tentar despertar nos estudantes e docentes em administração uma visão crítica com relação a essa espécie de discurso. Entende-se que a propagação indiscriminada de “valores” corporativos entre estudantes de administração pode aumentar ainda mais a distância, apontada por Faria e Carvalho (2006), entre ensino e prática da administração.

2. Administração Científica

2.1. O contexto social

No início do século XX o contexto social é adverso à prosperidade das grandes empresas, uma vez que se atribuí às mesmas a responsabilidade pela enorme desigualdade social que se manifesta na sociedade, o que, por sua vez, motiva trabalhos de autores contrários ao capitalismo industrial, incluindo Marx, os quais conceituam o lucro como produto resultante da não justa remuneração dos trabalhadores (CARDOSO ET. AL ,2007; CHAUI, 2008). Ou seja; a grande corporação suprime os ganhos dos trabalhadores, gerando prejuízos sociais e, por isso, tem sua legitimidade questionada e sua continuidade ameaçada.

A AC propõe uma visão a cerca das grandes organizações contrária à tendência que se difunde da sociedade; defendendo a existência das grandes corporações oligopolistas (FORD & GROWTHER , 1926) a mesma é responsável por propagar a utilidade dessas para a sociedade, gerando sua aceitação e, por conseguinte, a incorporação do seu modelo por essa. A aceitação desse modelo começa nos EUA, se espalha e o mesmo passa a ser aceito em diversos países ao longo dos anos, ultrapassa os muros das fábricas e as paredes das universidades e se torna uma representação social amplamente aceita (FARIA & CARVALHO, 2006), tão amplamente aceita que conceituados estudantes de Administração parecem não questioná-la (MAIA & CARVALHO, 2011).

O contexto histórico de surgimento da AC remonta à primeira revolução industrial ocorrida na Inglaterra no século XVIII, no entanto a análise histórica do processo de industrialização não é o foco desse trabalho e, por isso, será dito de forma extremamente resumida e simplista que:

A primeira revolução industrial é responsável por substituir as pequenas manufaturas, onde o processo produtivo era feito de forma bastante artesanal e coordenado por pequenos

artesãos de forma autônoma, por grandes empresas controladas por capitalistas detentores das máquinas e que, por serem mais eficientes que as manufaturas, acabam por extinguir as mesmas e transformou outrora proprietários, em subordinados às empresas de maior porte. (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

A revolução industrial permite um crescimento econômico acelerado, no entanto causa grandes mazelas sociais. Os baixos salários e as exaustivas e exploratórias jornadas de trabalho executadas em situações precárias e ambientes insalubres, exemplificam essa afirmação; a importância delegada às máquinas em detrimento da individualidade daqueles que as operam confirmam, por excelência a afirmativa anterior. Essas condições sociais catastróficas motivam revoltas populares contra as fábricas bem como surgimento e desenvolvimento de movimentos e teorias socialistas contrárias ao sistema de produção capitalista. (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

O cenário onde Taylor, principal teórico da AC, começa sua vida profissional e que serve de base para a elaboração da sua obra, é os EUA do final do século XIX, início do século XX, a maior potência industrial da época. O descontentamento da classe trabalhadora com a exploração a ela imposta pelos donos de fábricas e a disseminação das obras e dos movimentos socialistas, representam uma ameaça à ordem vigente, à propagação dos valores capitalistas. Além disso, muitas das indústrias ainda se encontram em estágios que remetem às estruturas das manufaturas, evidenciando que o processo industrialização ocorrido ao longo dos séculos anteriores ainda não atingira sua plenitude, se mostrando, portanto; falho. (MOTTA & VASCONCELOS, 2006). Nesse contexto, operários trabalham de maneira ineficiente, fraudam etapas do processo produtivo e desencorajam a obtenção de bons índices de produtividade por parte dos trabalhadores das indústrias (TAYLOR, 1995).

Indústrias essas nas quais o processo produtivo não é plenamente elaborado e controlado pelo proprietário capitalista, e sim por “artesãos” contratados por regime de

empreitada e que subcontratam funcionários, coordenam todo o processo produtivo e são remunerados com base dos resultados obtidos (MOTTA & VASCONCELOS, 2006; TAYLOR, 1995).

Esses artesãos, apesar de subordinados aos proprietários do maquinário, ainda conservam certa independência no processo produtivo e possuem autoridade sobre a classe trabalhadora. Com medo de perder essa posição de certo prestígio, essa classe se torna mais um entrave ao processo de consolidação das grandes organizações. É nesse contexto conturbado que Taylor desenvolve seus trabalhos e consegue, com base na elaboração de estruturas administrativas supostamente racionais e garantidoras de máxima eficiência, transformar a grande empresa em uma entidade organizada, com métodos de produção supostamente racionais, por isso, extremamente eficientes, gerando benefícios máximos para empregador e empregado, tornando a grande empresa como uma organização legítima aos olhos da sociedade (MOTTA & VASCONCELOS, 2006; FARIA & CARVALHO, 2006).

A AC se desenvolve tendo como foco a própria organização, seu objetivo é desenvolver estruturas organizacionais cada vez mais eficientes e não há grande preocupação em analisar o ambiente no qual estavam inseridas (MOTTA & VASCONCELOS, 2006). Ou seja, a AC acredita que basta a organização ser administrada de forma eficiente para garantir seu sucesso, ação de concorrentes ou comportamento e características da sociedade entre muitos outros fatores não são considerados prioritários.

Nesse primeiro capítulo de revisão bibliográfica, foi feita uma breve análise do contexto no qual a AC surge, destacando uma conjuntura ambiental desfavorável às grandes organizações, com alta incidência de processos produtivos demasiadamente amadores e com enorme descontentamento popular por conta das condições exploratórias às quais as classes dominantes e os métodos de produção submetem uma parcela significativa da sociedade,

gerando grande descontentamento popular. Destacou-se ainda o foco interno e estrutural das “organizações científicas”, o que é incompatível com a conjuntura atual.

2.2. O Racionalismo e Advento da Administração Científica

Para se entender os conceitos por trás do surgimento da Administração Científica no século XX, é preciso fazer um pequeno resumo histórico, voltando ao século XVII quando as publicações de Descartes introduzem na sociedade o movimento que ficou conhecido como racionalismo (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

Descartes nega o conhecimento baseado apenas em costumes e tradições, para ele o conhecimento deve ser obtido por meio da razão. Surge com Descartes um movimento de substituir o tradicional pelo racional, conhecido como racionalismo. Nos séculos seguintes o discurso da racionalidade aplicado às ciências naturais e sociais, com o objetivo de legitimar a nova configuração econômica que surgia (FOCAULT, 2009). No entanto o racionalismo não foi até o século XX aplicado ao campo do trabalho. Campo esse que já havia, com o desenvolvimento das máquinas, se tornado mais eficiente ao longo dos séculos, mas que ainda não havia sofrido um processo de racionalização nas suas formas de organização e execução, conforme mencionado anteriormente (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

No século XX surgem estudiosos que, com base nos princípios do racionalismo, analisam o trabalho dentro das fábricas. Os primeiros trabalhos de impacto nessa corrente são publicados por Taylor, nos Estados Unidos, e por Fayol, na França. Juntamente com alguns outros pesquisadores, os autores citados dão início e desenvolvem o movimento conhecido como Administração Científica, segundo o qual um processo produtivo eficiente deve estar

pautado no planejamento, organização e coordenação cuidadosa e extremamente racional (LACOMBE & HEILBORN, 2008; TAYLOR, 1995).

Faria e Carvalho (2006), destacam que o processo de aceitação dos princípios da AC e, por conseguinte, a legitimação das grandes empresas administradas com base nesses princípios, por parte da sociedade teve como um dos seus principais fundamentos a argumentação desenvolvida por Taylor, e sua aceitação, de que dentro das organizações todos os processos seriam elaborados de forma científica e controlados com rigor, ou seja; as organizações devem ser encaradas como instituições perfeitamente racionais que executam todos seus processos internos de forma ótima, gerando assim não apenas lucros para seus donos, como também garantindo empregos com salários elevados para os funcionários.

Em 1916 Henri Fayol publica o livro “Administração Geral e Industrial”, apesar de, assim como Taylor, ser engenheiro, a sua publicação possui uma visão voltada mais para a administração do que para o processo produtivo. Fayol se volta para a definição de tarefas para gerentes e executivos. Uma das principais contribuições de Fayol para a Administração Científica foi a tradicional divisão das tarefas do administrador em planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar as operações dentro de uma organização (MOTTA & VASCONCELOS, 2006).

Publicações de outros autores, como Gantt, contribuem para o desenvolvimento da AC, no entanto são os trabalhos, principalmente de Taylor, mas também de Fayol que fundamentam e caracterizam o movimento da AC, com foco no desenvolvimento constante e controle rigoroso dos processos internos.

2.3. Características Principais e Influência da AC no Processo de Legitimação das Grandes Empresas

No modelo da AC há apenas uma forma de se realizar cada uma das etapas do processo produtivo, a obtenção e desenvolvimento das mesmas devem ser determinadas pelo administrador, que se vale de experiências e estudos “científicos” para apurar qual o procedimento gerador de melhor produtividade. As contribuições de Fayol complementam as de Taylor ao determinar precisamente quem deve comandar e como deve fazê-lo (LACOMBE & HEILBORN, 2008).

Além da elaboração detalhada de toda a cadeia produtiva, Taylor (1995) entende a necessidade de incentivar os funcionários como fundamento imprescindível para a obtenção de máxima eficiência. Na AC a única forma de estímulo possível é pautada em incentivos monetários. Essa limitação das ferramentas de estímulo se deve a um conceito aceito na época, o conceito do “*Homo Economicus*”, que retrata o ser humano com sendo motivado apenas por questões econômicas e imediatas, sendo que para atingir obter esses ganhos financeiros no presente, ele é capaz de agir de maneira completamente racional (COSTA, 2009).

Esse conceito do homem puramente racional e movido apenas por interesses financeiros é amplamente aceito pela AC e, desde cedo, fomenta muitas críticas, no entanto é fator crucial para legitimação das grandes empresas uma vez que a AC promete que as mesmas são, desde que geridas de acordo com seus princípios, o caminho para sanar os problemas sociais existentes (TAYLOR, 1995; FORD & GROWTHER, 1926).

Por estar pautada em princípios por de mais simplistas e preconizar uma estrutura de organização que a sociedade não mais comporta, o modelo da AC não encontra mais espaço

no universo das grandes corporações, pelo menos em sua maioria. No entanto seus desdobramentos foram determinantes para o desenvolvimento da sociedade capitalista, pois é a AC que difunde o modelo da “Organização”, tornando o mesmo legítimo aos olhos da sociedade a partir do momento em que foi capaz de erradicar em grande parte da população uma visão crítica e pessimista em relação à atuação e aos impactos sociais provocados pelas mesmas (CHAUÍ, 2008).

Conforme descrito e evidenciado anteriormente, a dinâmica e muitos dos princípios da AC não são compatíveis com a sociedade atual. Diversas teorias foram desenvolvidas depois da AC. No contexto dessa pesquisa, direcionada para o estudo do desenvolvimento e da manutenção da legitimidade organizacional, a mudança mais significativa é o surgimento do conceito das organizações como sistemas abertos e não como sistemas fechados. Estando, portanto, susceptíveis a diversas pressões externas o que resulta em uma maior gama de fatores capazes de determinar “sucesso” ou “fracasso” que não apenas a eficiência de organização e a coordenação eficiente de processos internos (LACOMBE & HEILBORN 2008; MINTZBERG ET AL, 2000).

Nesse cenário pós AC as organizações continuam se valendo do legado da mesma, que legitimou as grandes corporações perante a sociedade com base no argumento que aquelas promovem progresso para essa como um todo (CHAUÍ, 2008). No entanto, conforme mencionado anteriormente e como será analisado mais adiante, atualmente essa legitimidade não é mais assegurada com base nos princípios da racionalidade, mas garantida de maneira mais sutil, através de ferramentas de dominação que, paradoxal e propositalmente, agem negando a própria dominação existente (DEBORD, 2000).

Para Faria e Carvalho (2006) as organizações ainda buscam parecer legítimas com base em discursos que re-afirmam a suposta racionalidade dominante no ambiente corporativo, no entanto, ainda segundo os autores, escândalos e a evidência de que as mesmas

fazem uso de estratégias dramáticas para manipular as imagens transmitidas comprovam a fragilidade de tal qualidade discurso.

3. O Domínio das Grandes Organizações através da Ideologia

Na revolução francesa e em seus desdobramentos, a burguesia consegue, sob a bandeira da igualdade e liberdade, o apoio das camadas populares da sociedade, historicamente exploradas pela nobreza, em sistemas desiguais regidos pela servidão. Esse apoio ocorre por conta da aparente universalidade das idéias defendidas, fazendo com que a classe revolucionária seja vista não como uma classe particular, mas como a representante de toda a sociedade contra os interesses da classe dominante; a nobreza (CHAUÍ, 2008).

Com o passar do tempo, a burguesia estabelece seu poder como classe dominante, sendo dotada de interesses particulares. No entanto, por ter chegado ao poder com o suporte de outras classes, é preciso manter a aparência de que seus interesses são universais. Mantida a aparência de universalidade desses interesses, então o domínio dessa classe sobre as demais é legitimado (CHAUÍ, 2008).

Como já apresentado anteriormente, a sociedade industrial do final do século XIX possuía graves problemas de cunho social, evidenciando que os interesses da classe dominante estavam longe de ser comuns a todos os cidadãos. A AC promete um modelo de produção capaz de melhorar em muito essa situação social. O modelo de remuneração proposto por Taylor prevê a remuneração por produtividade de maneira não-linear, no qual o trabalhador ganha não apenas por peça produzida, como também obtém um bônus caso alcance determinado nível de produção (LACOMBE & HEILBORN, 2008).

A promessa de boa remuneração mencionada, aliada às revoluções prometidas para o sistema de produção, apresenta a AC como uma solução para os problemas sociais que afligem a sociedade no momento da sua elaboração. Frases como “*O principal objetivo da*

administração deve o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado.” (TAYLOR, 1995 PAG.24), bem como a argumentação de Henry Ford de que deve-se prezar por bons salários, uma vez que a o poder de compra da classe trabalhadora é vital para o sucesso das empresas (FORD & GROWTHER, 1926), acabam por resgatar o mito de que os diversos níveis hierárquicos e sociais na sociedade industrial estão unidos por interesses comuns.

Se no contexto social no qual surge a AC, a incompatibilidade de interesses entre as classes era evidente, a mesma se apresenta como ferramenta integradora, pois se mostra pautada em princípios e ações que visam combater a pobreza. Ela possibilita a reafirmação da escolha na estrutura existente já que, supostamente, as organizações, motores da sociedade existente, partilham dos interesses comuns à toda sociedade, devendo, portanto, as mesmas serem vistas como instituições legítimas (CHAUÍ, 2008).

Se a ameaça ao sistema industrial ocorria por conta da não congruência de interesses entre patrões e empregados, a AC “mostra” o contrário e consegue, dessa forma, sedimentar e propagar uma ideologia favorável ao capitalismo.

Segundo Chauí (2008), a ideologia é uma forma de dominação que transforma idéias particulares da classe dominante em idéias universais, sendo que surge com um conjunto de idéias universais a todas as classes não-dominantes, se difunde; tornando-se senso comum ao ser interiorizada pela sociedade, sendo para a autora esse o momento essencial do processo de transformação de idéias em ideologia, pois é ai que a mesma se consolida.

Com base no exposto, entende-se que a AC contribui com a configuração da sociedade capitalista dominada por grandes empresas, ao conseguir tornar senso comum a aceitação das grandes organizações por parte dos cidadãos, sendo esse o seu principal legado, já que muito do seu embasamento técnico-teórico se tornou ultrapassado e incompatível com o ambiente atual. Soma-se a isso a crise econômica global ocorrida na década de 1980 que provocou

grande achatamento salarial e , entre outros, acabou com o conceito de estabilidade no emprego e deixou claro as posições antagônicas de grandes empresas e seus funcionários (BOTELHO, 2009).

A AC consegue disseminar na sociedade uma atitude favorável às grandes empresas, movimento esse que começa nos EUA para depois se espalhar por diversos países, alcançando o patamar de representação social. Esse “status” de representação social adquirido pela AC, aceito por boa parte da sociedade até hoje, não é fruto dos métodos de produção ou controle desenvolvidos por Taylor e Fayol, e sim da aceitação e repetição ao longo das décadas do discurso de que a grande organização gera prosperidade para a sociedade como um todo (FARIA & CARVALHO, 2006).

Atualmente o papel da grande empresa parece ultrapassar esse limite. Ser parte do chamado “universo corporativo” parece ter se tornado um sonho ao mesmo tempo em que um pré-requisito para a formação da identidade e realização pessoal de cada um (SIQUEIRA & FREITAS, 2006). Discursos corporativos, ensaiados à exaustão, bem como reportagens vinculadas na mídia gerencialista reforçam essa visão deturpada da realidade, realidade essa que não é perceptível para boa parte da população, que aceita passivamente a hiper-realidade de uma sociedade “espetaculista”, esculpida com afinco pelos detentores para ser uma representação da realidade que se apresenta mais real do que a própria realidade para os olhos da sociedade (MAIA & CARVALHO, 2011; CARVALHO ET. AL, 2007; BARROS & CRUZ, 2008; FLACH ET. AL, 2007; DEBORD, 2000; MORAES, 2008).

4. Organizações na Sociedade Contemporânea

4.1. Organizações como Sistemas Abertos

Assim como o conceito do Homo Economicus ou das estruturas hierárquicas propostas pela AC, a idéia de que as organizações dependem quase que exclusivamente de suas próprias estruturas para prosperarem não encontram mais embasamento teórico confiável e nem exemplos claros na prática.

Muitos dos princípios da AC foram, desde cedo, alvo de críticas. Ainda na década de 1930, surge a Escola das Relações Humanas, que critica a concepção simplista do ser humano adotada na AC. Na mesma década começa a se desenvolver o conceito da abordagem sistêmica que, ao contrário da AC, tem como foco de pesquisa a interação da organização com o ambiente (LACOMBE & HEILBORN, 2008). No entanto é na segunda metade do século XX que surgem números significativos de pesquisas que evidenciam que a AC não pode mais ser aceita como representação social, pois sua aplicabilidade se tornou extremamente restrita.

Fruto de pesquisas realizadas nos anos 1960, a Teoria da Contingência surge mostrando que as empresas sofrem pressões do ambiente, sendo o mesmo um fator determinante para adoção de estruturas organizacionais e estratégias diferentes para empresas situadas em contextos diversos (MINTZBERG Et. AL, 2000).

Atualmente não se pode analisar uma organização de maneira eficiente, sem que o ambiente no qual a mesma esteja inserida seja levado em consideração. Conforme destacam Mintzberg ET AL. (2000), a grande maioria das teorias desenvolvidas no ramo da “Administração Estratégica”, atribuem maior ou menor peso ao “conjunto de forças fora da organização que os teóricos gostam de chamar (...) de ambiente.” (Idem, pág. 210).

Os autores supracitados analisam dez escolas da Administração Estratégica desenvolvidas principalmente a partir dos anos 1960, todas elas consideram o ambiente como fator preponderante para a elaboração de estratégias organizacionais, divergindo, no entanto,

com relação aos fatores que moldam o mesmo bem como o que esse representa para a sociedade. Algumas, como a Escola de Design, entendem o ambiente como uma fonte de ameaças e oportunidades, cabendo à organização identificar as mesmas e agir de forma apropriada, ao passo que a Escola Ambiental acredita que o ambiente seja o único responsável pelas diretrizes estratégicas de determinada organização.

Analisar a Escola Ambiental ou qualquer uma das outras escolas apresentadas pelos autores mencionados, não faz parte do presente projeto de pesquisa. No entanto julgou-se apropriado apontar a preocupação existente em destacar que organizações e sociedade interagem constantemente, impactando uma na configuração da outra, sendo que ser aceita pela sociedade é algo vital para a sobrevivência de qualquer empresa (MENDONÇA, 2004; OGDEN & CLARK, 2005).

4.2. A Perspectiva Institucional

O contexto atual é extremamente dinâmico, provocando diversas transformações na política, na economia e na sociedade. Ainda que muitas dessas mudanças sejam puramente ilusórias e fictícias, as organizações passam a sofrer constantes pressões de um ambiente de negócios extremamente complexo (VERGARA, CARVALHO & GOMES, 2004).

Ao longo dos últimos anos, autores de estudos organizacionais têm se voltado para a pesquisa de temas relacionados ao simbolismo no universo organizacional, o que indica o fortalecimento de uma abordagem menos pragmática desse universo (DINIZ & BARRETO, 2010), entendendo o mesmo como um ambiente socialmente construído e dotado de diversos significados (REED, 1999).

Nessa nova percepção as organizações são extremamente dependentes do ambiente externo o qual, sob a ótica da teoria institucional, representa a existência de diversas pressões para as mesmas. Essa teoria entende que o ambiente é um repositório de recursos econômicos e simbólicos. Os recursos econômicos são bens tangíveis, como capital e equipamentos, ao passo que os recursos simbólicos incluem fatores como reputação, eficiência, prestígio entre outros (MINTZBERG ET AL, 2000).

A teoria institucional surge enfatizando “(...) o *caráter legitimado das regras institucionais, mitos e crenças moldando a realidade social e sobre o processo pelo qual organizações tendem a torna-se impregnadas de valor e significado social*” (ROSSETO & ROSSETO, 2005. Pág.5).

A perspectiva institucional é uma abordagem simbólico-interpretativa da realidade organizacional, que apresenta a mesma como sendo construída socialmente e dotada de uma epistemologia predominantemente subjetivista (Prates, 2000, apud ROSSETO & ROSSETO, 2005). Evidenciando esse aspecto simbólico da perspectiva institucional Mintzberg ET AL (2000) afirmam que não basta que uma organização adquira apenas recursos econômicos; é preciso que haja a transformação dos mesmos em recursos simbólicos, como forma de proteger a organização de incertezas em seu ambiente. Os mesmos autores destacam ainda que a recíproca é verdadeira, ou seja; a transformação de recursos simbólicos em recursos econômicos não é apenas possível, como também uma estratégia vital.

Para Diniz e Barreto (2010), esses significados simbólicos são gerados através de diferentes meios, incluindo as relações (sociais) e linguagem, ou seja; através de mecanismos de interação.

Esses mecanismos de interação são os responsáveis pela configuração de realidade social, sendo a mesma construída coletivamente por meio de cooperação e aceitação social. Esse processo ocorre com a repetição de ações às quais são atribuídos significados pela

sociedade, gerando a institucionalização dessas ações e seus valores norteadores (Scott, 1995, apud MENDONÇA & AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003; CHAUI, 2008).

A perspectiva institucional afirma a importância dos valores externos para organização, que devem adotar práticas e discursos que proporcionem estabilidade e significado para seu comportamento social. O ambiente, por ser dotado de um conjunto de práticas já institucionalizadas, oferece uma visão relativamente padronizada de comportamento e imagem que uma organização deve possuir (MENDONÇA & AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

A normatização de certa forma imposta pelo ambiente, mencionada no parágrafo anterior, deu origem ao termo “isomorfismo institucional”, introduzido por Meyer e Rowan em 1977, pois as organizações, como um todo, tendem a adotar padrões já institucionalizados como forma de protegerem suas condutas e serem aceitas como legítimas, ficando cada vez mais parecidas umas com as outras (MINTZBERG ET AL, 2000).

Para Rosseto e Rosseto (2005) o isomorfismo força a configuração de empresas semelhantes em seus ambientes.

Os autores supracitados defendem a existência de três tipos de isomorfismo institucional com base nos seus mecanismos: coercitivo, mimético e normativo. Scott (1995, apud MENDONÇA E AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003) por sua vez apresenta a divisão baseada na estrutura na qual a empresa opera, destacando que dificilmente uma organização opera em apenas uma dessas estruturas. A figura I resume a divisão de isomorfismo institucional proposta por Scott com base nas diferentes ênfases da teoria institucional.

Figura I – Ênfases da teoria institucional e as formas do isomorfismo institucional

ÊNFASE	REGULATIVA	NORMATIVA	COGNITIVA
PRESSUPOSTOS			
Base de conformidade	Conveniência	Obrigação social	Aceito como verdade
Mecanismo	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Crença
Indicadores	Regras, leis, sanções	Certificação, qualificação	Predomínio, difusão
Bases de legitimidade	Legalmente sancionada	Moralmente governada	Culturalmente mantida, correta conceitualmente

Fonte: Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003, p.3).

Nota-se no quadro acima que as organizações estão sujeitas a diversas cobranças, com bases de legitimidade e conformidade distintas, que muitas vezes podem conter valores praticamente inalcançáveis, mas aos quais as empresas devem se adequar por conta das pressões sobre elas exercidas. Lidar com essas pressões de maneira eficaz é a melhor maneira das organizações conseguirem legitimação, isso faz com que as mesmas atendam essas cobranças motivadas por caráter simbólico, mesmos que as mesmas entrem em conflito com critérios de eficiência estabelecidos, ocorrendo aqui uma clara inversão de valores, onde os aspectos simbólicos ultrapassam os técnicos (ROSSETO & ROSSETO, 2005). Faria e Carvalho (2006) concordam com os autores citados ao reconhecerem que as empresas não têm seu foco na racionalidade que teoricamente fundamenta o ambiente técnico e sim que desviam o mesmo para a *“imaginação e sensibilidade de suas platéias”* (FARIA & CARVALHO, 2006,pág.3), indicando não apenas o foco no valor simbólico, mas também o caráter manipulador que as estratégias adquirirem.

Os autores supracitados prosseguem sua argumentação indicando que no contexto do mundo globalizado as organizações não são sujeitos passivos, mas sim atores ativos no processo de construção da chamada sociedade dramaturgica, pois contam com polpudos orçamentos destinados a diversas formas de interação com a sociedade, através dos quais

veiculam significados que as favoreçam; influenciando a sociedade como um todo, incluindo governos, clientes, seus próprios funcionários entre outros (FARIA & CARVALHO, 2006).

No presente trabalho entende-se que as grandes empresas podem agir de forma ativa ou passiva. Ativa, pois possuem recursos para exercerem poder e influência sobre a sociedade. E passiva pelo simples fato de não poderem controlar todas as variáveis ambientais capazes de exercer pressão sobre as mesmas, devendo, muitas vezes, se limitar a adotar ações ou discursos convenientes. Cabe aqui se ressaltar que o foco de pesquisa foi orientado primordialmente para análise de práticas e discursos das organizações agindo ativamente sobre a sociedade, apesar de se entender que muitas das vezes suas atitudes são derivadas de pressões sobre elas exercidas.

Para os objetivos da presente pesquisa, as premissas da teoria institucional foram tomadas como base, assim como a necessidade de toda empresa parecer legítima. A argumentação de que essa legitimidade é obtida através de recursos simbólicos e manipulação da realidade motivou a elaboração dos próximos capítulos bem com a análise crítica de discursos e práticas organizacionais.

5. Gerenciamento de Impressões

Nos próximos tópicos do referencial teórico, serão apresentados conceitos e estudos relacionados ao gerenciamento de impressões (GI), no universo organizacional, com o objetivo de fornecer fundamentação teórica para a análise do problema proposto.

5.1. Aspectos Gerais do Gerenciamento de Impressões

O termo gerenciamento de impressões tem como base a micro sociologia e a psicologia social, com trabalhos de Erving Goffman e Edward Jones, respectivamente. Sendo aquele apontado por pesquisadores, como sendo o primeiro psicólogo social a estudar os aspectos de auto-apresentação dos comportamentos sociais através de estudos realizados em ambientes controlados (MENDONÇA, 2004).

“O termo Gerenciamento de Impressões (GI) se refere a um processo através do qual, pessoas tentam controlar ou manipular imagens formadas por terceiros com relação a elas próprias ou às suas idéias.” (PALMER ET AL, 2001 p.1). Para Mendonça (2004), o GI pode ser percebido como um processo de comunicação que visa transmitir determinada imagem ou impressão através de mensagens criadas e enviadas a determinado público.

Leary (1995, apud CARVALHO & GRISCI, 2003) afirma que através do GI os indivíduos buscam transmitir, aos demais, informações sobre si mesmos, podendo essas informações ser transmitidas de forma autêntica, cínica ou excludente.

Ao optar por agir de forma autêntica, o indivíduo pode estar agindo simplesmente por princípios ou pelo medo de ser desacreditado.

Por outro lado o indivíduo pode agir de maneira cínica, evitando provocar reações negativas ou provocar conflitos, bem como para atender às convenções sociais ou como forma

de atingir um objetivo específico. Cabe ressaltar que essa abordagem cínica pode envolver desde um pequeno exagero até uma mentira absoluta.

Posicionada entre as duas abordagens apresentadas o autor apresenta uma abordagem denominada “auto-apresentação excludente”, através do qual o indivíduo faz uma espécie de edição da sua auto-apresentação, destacando ou omitindo informações de acordo com os seus objetivos.

Grove e Fisk (1989, apud MENDONÇA & AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003), defendem que o indivíduo só pode utilizar o GI de duas maneiras; “sincera” ou “cínica”, no primeiro caso a pessoa acredita estar agindo de maneira sincera, acreditando naquilo que está representando através do seu discurso enquanto no segundo caso admite que o uso de GI não passa de uma ferramenta para alcançar um objetivo específico.

O GI não está restrito ao controle e transmissões de informações relativas a um único indivíduo e pode ser utilizado para produzir impressões desejadas a uma organização como um todo (MENDONÇA & AMANTINO-DE-ANDRADE, 2003).

No presente trabalho se considerou principalmente a abordagem apresentada por Grove Fisk, só que aplicada às organizações, seguindo a possibilidade de abordagem sugerida por Mendonça e Amantino-de-Andrade (2003) e apontada no parágrafo anterior.

Para Jones e Pittman (1982, apud. MENDONÇA, 2004) os atores sociais podem utilizar, de maneira consciente e intencional, cinco estratégias de Gerenciamento de Impressões como forma de manter ou aumentar o seu poder de influenciar ou controlar o ambiente social. Essas estratégias e suas implicações estão consolidadas no quadro abaixo:

ESTRATÉGIA	DEFINIÇÃO/DESCRIÇÃO
Insinuação	Comportamentos que o ator usa para fazer a organização parecer mais atrativa para outros.
Promoção organizacional	Comportamentos que apresentam a organização como sendo altamente competente, efetiva e bem-sucedida.
Exemplificação	Comportamentos usados pela organização para projetar imagens de integridade, responsabilidade social e confiabilidade moral; esta estratégia pode também ter como objetivo buscar a imitação de outras entidades.
Intimidação	Comportamentos que apresentam a organização como uma entidade poderosa e perigosa a qual se mostra capaz e disposta a infligir sofrimento sobre aqueles que frustram seus esforços e objetivos.
Suplicação	Comportamentos desenvolvidos pela organização que projetam uma imagem de dependência e vulnerabilidade com o propósito de solicitar a assistência de outros.

Dentre as estratégias organizadas no quadro acima a estratégia de “Promoção Organizacional” e “Exemplificação”, são as mais comuns e que conseguem criar a sensação de universalidade de idéias e práticas adotadas (GARDNER & AVOLIO, 1998. APUD. HARVEY, 2001).

Uma das metáforas relacionadas ao GI é a dramaturgica, sugerindo que a obtenção de “sucesso” nas interações sociais pode ser alcançada através do uso de técnicas de representação, gerando a analogia com o universo teatral (MENDONÇA, 2004), e que será apresentada a seguir.

5.2. Abordagem Dramaturgica do Gerenciamento de Impressões

Para Goffman (1959) uma das faces do GI é a abordagem dramaturgica, presumindo que nas interações sociais os indivíduos (e organizações) buscam obter impressões positivas de suas platéias ao se apresentarem tal qual atores em uma peça teatral.

A abordagem dramaturgica sugerida por Goffman (1959) sugere que uma equipe desenvolve, nos bastidores, um papel a ser representado por um ator para determinada platéia no palco, sendo que as informações e ações existentes nos bastidores ,muitas vezes, incompatíveis com as impressões que o ator almeja transmitir. Essas informações potencialmente nocivas à representação praticada devem ser “guardadas” a todo custo.

Para Goffman (1959) a triagem das informações a serem transmitidas, bem como omitidas, varia conforme o contexto social. Ou seja, cada *performance* será elaborada de maneira condizente com o ambiente e platéia, justificando assim a metáfora dramaturgica do GI.

Para Gardner e Avolio (1988, apud. HARVEY, 2001) a abordagem dramatúrgica se desenvolve em quatro etapas; enquadramento, roteirização, encenação e atuação. O enquadramento é o processo de interpretar o palco e a platéia para a qual a apresentação será encenada, fornecendo assim informações para a elaboração dos símbolos a serem transmitidos e, por conseguinte, dos significados gerados (MENDONÇA & FACHIN, 2007).

A roteirização é a continuação do processo de enquadramento, utilizando as informações obtidas nessa primeira fase, para estabelecer qual objetivo alcançar, bem como os métodos a serem usados para tal. Esse processo estabelece scripts, que orientam e limitam as ações dos atores (MENDONÇA & FACHIN, 2007). Os mesmos autores apresentam três categorias de scripts, entre elas uma denominada “scripts estratégicos”, voltados para a obtenção de um comportamento ou atitude desejada naqueles com o qual se interage, sendo scripts extremamente manipulativos.

Por entender-se que as grandes empresas moldam seus discursos de maneira a obterem legitimidade, ou seja; com um objetivo claramente definido, o trabalho foi desenvolvido aceitando o fato de os scripts elaborados pelas empresas serem do tipo estratégico, na grande maioria dos casos (MENDONÇA & FACHIN, 2007). Justifica-se a adoção dessa perspectiva de script, pelo fato de escolher-se, entre outros aspectos, os atores que melhor se encaixem no papel (BENFORD & HUNT, 1992 Apud. HARVEY,2001). Pesquisa realizada por Hallak e Carvalho (2009) indica que processos seletivos de estagiários e *trainees* em diversas empresas tendem a beneficiar aqueles candidatos que fazem uso consciente de diversas formas de GI, sugerindo que empresas podem estar desde cedo, à procura de profissionais capazes de desempenhar diferentes papéis de acordo com a necessidade, ou seja; escolhem atores capazes de se adequar às suas estratégias de maneira convincente, indicando que a utilização de scrips estratégicos é real.

Para Mendonça (2004) a encenação, terceira etapa do processo na abordagem dramaturgica do GI, é “ (...) o conjunto dos meios de interpretação cênica, ou seja, o cenário, a iluminação, a música e a atuação.” (MENDONÇA, Idem. Págs 45-46). Nessa etapa o autor destaca a existência do palco e da platéia.

Para Vasconcelos (1988, APUD. MENDONÇA, 2004) a platéia (audiência, público) compreende todos aqueles que assistem a determinado espetáculo. Mendonça (2004) entende o palco/espço cênico está relacionado aos espaços físicos onde ocorrem as interações entre membros da organização e também de fora da mesma.

Argumenta-se aqui o palco pode, na verdade, assumir uma concepção muito mais ampla, uma vez que, por exemplo, que o *layout* de páginas de revista ou internet que veiculem uma reportagem a respeito de uma organização podem, assim como os espaços físicos, ser dotados de aspectos simbólicos, tais como cor de página, disposição do texto e de fotos entre outros, que contribuem para a o desenvolvimento das atuações desenvolvidas nas reportagens.

A quarta etapa da metáfora dramaturgia é a atuação que é a “(...) a representação real de comportamentos e de relações roteirizados.” (GARDNER & AVOLIO 1998, APUD. MENDONÇA, 2004. Pág. 50). Destaca-se aqui a importância do GI nessa fase final do processo dramaturgico, uma vez que impressões mal gerenciadas durante a atuação podem comprometer toda a estratégia desenvolvida, já que o uso falho do mesmo pode impedir que o objetivo definido seja alcançado assim como pode, inclusive, deixar transparecer os elementos que, conforme mencionado anteriormente, devem ser escondidos a todo custo.

5.3. Gerenciamento de Impressões e a Obtenção de Poder

Discutindo motivos que estimulam a adoção de estratégias de GI, Tedeschi e Riess (1981, APUD. MENDONÇA, 2004) apontam, entre outros, o exercício de poder e influência social. Essas motivações, até por não serem as únicas possíveis, não chegam a abalar a perspectiva institucional. No entanto sugere-se que essas tendem a fortalecer o uso do GI de maneira cínica, uma vez que o exercício de poder e influência dificilmente serão alcançados sem a utilização de táticas manipulativas, como se discutirá a seguir.

Nesse capítulo buscou-se analisar conceituações de poder existentes em artigos acadêmicos em administração para proporcionar uma melhor compreensão a respeito de formas de manipulação da realidade através do uso de GI.

Para Lukes (1980) existem duas concepções de poder, uma entende o mesmo de forma simétrica, enquanto a outra considera sua forma como sendo assimétrica. A concepção assimétrica do poder presume as relações sociais como competitivas, envolvendo conflitos e resistência. Na presente monografia, é essa a interpretação dada ao poder, uma vez que a abordagem simétrica pressupõe conformidade de interesses, o que, segundo Flach Et. Al (2007) é incompatível na com a sociedade atual, uma vez que a configuração social predominante provoca, necessariamente, o surgimento de disputas de interesse.

Lukes (1980) atribui três enfoques para a concepção assimétrica do poder; controle, dependência e desigualdade. O controle representa o predomínio da vontade de uns sobre a de outros, a dependência indica que o alvo do poder é diretamente dependente do detentor do poder e a idéia da desigualdade está pautada no fato de os detentores de poder conseguirem assegurar para si próprios vantagens e recursos valiosos.

No universo das organizações existem diferentes dimensões do poder, entre elas a perspectiva simbólica, que entende o mesmo como uma forma de assegurar complacência. Sob essa perspectiva os atores são entendidos como sujeitos atentos a problemas que fazem uso de processos manipuladores para evitar a ocorrência dos mesmos. Dessa maneira o

exercício do poder é uma habilidade capaz de “(...)moldar valores, preferências, cognições e percepções(...)” (MENDONÇA, 2004, pág.65), podendo suprimir ou até mesmo eliminar pressões indesejadas (MENDOÇA, Idem).

Corroborando a visão apresentada no parágrafo anterior Bourdieu (1989), argumenta que o poder simbólico é um poder de construção da realidade, sendo os símbolos instrumentos geradores de integração social que tornam possível a existência de um consenso com relação à ordem social existente e, por conseguinte, a sua reprodução.

French e Raven (1959, apud. MENDONÇA, 2004) entendem que um ator possui poder social quando é detentor de habilidade para influenciar seu alvo, sendo que influência é, nesse caso, uma força exercida sobre o alvo com o objetivo de induzir mudanças de comportamento, valores, atitudes entre outros. Bourdieu (1989) confirma essa afirmação ao defender que o poder simbólico permite a imposição ou legitimação da dominação de uma classe sobre outras.

Ser capaz de exercer influência e moldar o comportamento do alvo (público) é uma manifestação de poder, fazer o mesmo através de “sistemas simbólicos” é exercitar o poder simbólico, que garante e torna legítima a dominação através de uma ideologia (BOURDIER, 1989; MENEGHETTI & CICMANEC, 2010).

6. Simbolismo no Universo Organizacional, Manipulação da Realidade e Supressão do Senso Crítico

A apresentação da perspectiva institucional indicou que o ambiente no qual as empresas operam é extremamente complexo, estando as mesmas sujeitas a pressões internas e externas. Por outro lado, viu-se que as grandes empresas são instituições detentoras de poder e não são organizações absolutamente passivas frente a mudanças ocorridas, tendo inclusive capacidade de influenciar a seu favor ambientes interno e externo.

Como visto anteriormente, Bourdieu (1989) define o poder simbólico como uma importante ferramenta de construção da realidade e manutenção de legitimidade através da codificação e transmissão de símbolos. Para Faria e Carvalho (2006) as grandes empresas confeccionam e transmitem imagens a seus público, que moldam suas opiniões com relação às mesmas com base apenas nesse espetáculo ensaiado de maneira a refletir interesses particulares e , possivelmente, muito distante da realidade, conforme salientam Carvalho ET. AL(2007).

No ambiente interno das organizações o uso de simbolismo, assim como nas relações das grandes empresas com a sociedade, também assume caráter dominador, pois é através da veiculação de símbolos que a diretoria consegue despertar nos funcionários (e na população como um todo) uma suposta identificação com valores, crenças e ações da empresa. Cria-se a cultura organizacional, que submete o corpo de funcionários aos objetivos e às idéias da alta administração (DINIZ & BARRETO, 2010).

Muito antes de influenciar seus funcionários, as organizações influenciam ,como já mencionado, anteriormente, a sociedade como um todo para garantir sua legitimidade. Veículos da chamada mídia de “Pop-Management” surgem, não só reafirmando essa legitimidade, como também criando mitos e heróis organizacionais, manipulando o ambiente

organizacional e criando uma hiper-realidade cercada de glórias e glamour que desperta o desejo de grande parte da sociedade de pertencer a essa realidade (WOOD JR & DE PAULA 2002;2006; CARVALHO ET. AL, 2007; BARROS & CRUZ, 2008).

Ao analisarem uma reportagem em determinada revista de pop-management Barros e Cruz (2008) destacam que as grandes empresas são apresentadas como detentoras de um ambiente extremamente harmônico, saudável e uniforme; um local extremamente agradável com espaço para todos se realizarem plenamente sem conflitos de interesse ou injustiças. Em linha com o argumentado por Diniz e Barreto (2010), os autores mencionados, creditam essa imagem harmoniosa atribuída às grandes empresas, à capacidade delas de confeccionar e transmitir uma imagem de identidade organizacional tão perfeita quanto falsa, tendo em vista o notório conflito de interesses existente nas relações sociais (FLACH ET AL, 2007).

Imagens distorcidas a cerca da realidade organizacional têm obtido grande penetração na sociedade através, entre outros, de veículos da mídia do Pop-Management, que criam nos leitores (ou seja; em suas platéias) a sensação de que as organizações são seres fascinantes e que o indivíduo pode ser tornar alguém grandioso e onipotente no momento em que compartilhe seus ideais e trabalhe duro dentro de uma empresa (WOOD Jr & DE PAULA, 2002).

Carvalho ET Al. (2007) destacam que a disseminação das publicações na área tem contado com cada vez mais investimentos e, dessa forma, esse tipo de literatura, pobre em conteúdo, parece ter alcançado diversas esferas da sociedade, incluindo alunos, docentes e outros profissionais da administração.

Barros e Cruz (2008) acrescentam que a indústria do Pop-Management parece ter contribuído para criação de uma hiper-realidade, na qual a organização extremamente eficiente é cultuada. Obter uma posição de destaque em uma organização assim passa a ser um sonho partilhado e perseguido por muitos.

Barros e Cruz (op. cit.) alertam para o fato de a mídia pop propagar discursos favoráveis às grandes empresas que são ao mesmo tempo; personagens de suas páginas e patrocinadoras de sua estrutura. Evidenciando a necessidade que essa indústria tem de alinhar suas publicações com discursos e objetivos corporativos de seus patrocinadores.

Ao criar, por exemplo, rankings que determinam “as melhores empresas para se trabalhar” esse tipo de mídia une critérios e motivações de pesquisa questionáveis a respostas e observações de caráter extremamente sensacionalistas como: “Esse extraordinário envolvimento das pessoas” e “ A alma dessa empresa é a valorização das pessoas”(BARROS & CRUZ , 2008, pág.7) para conseguir atrair potenciais funcionários, incluído jovens universitários, sem que os mesmos questionem as bases da pesquisa ou que, tão pouco,questionem os reais benefícios de se trabalhar em uma grande empresa e sem que, muito menos ainda, questionem a legitimidade dessas organizações.

A falta de questionamento por parte dos universitários mencionados no parágrafo anterior é facilmente explicada por argumentos de que a universidade perdeu sua primordial função ao não ser mais uma instituição na qual os alunos trabalhem o senso crítico (CHAUÍ, 2008) e sendo, especificamente o curso de graduação em administração, apenas uma forma de se obter um título (símbolo) para a obtenção de um posto no mercado de trabalho (MAIA & CARVALHO, 2011), mercado esse dominado pelas grandes organizações.

Além de atuar como porta-vozes da classe e ideologia dominantes, as publicações de *Pop-Management* parecem ter o poder de impor um modelo de estrutura organizacional às empresas que buscam ter bons resultados nessas avaliações, que podem o adotar sem a preocupação de gerar melhorias efetivas para seu quadro de funcionários (FLECHA & MACHADO, 2008).

Diante do exposto até o momento, considera-se impossível refutar a idéia que os critérios utilizados para a elaboração desse ranking sejam isentos de influência por parte das

organizações, de forma que essas avaliações podem contribuir para reforçar o domínio de grandes organizações sobre a sociedade com um todo, incluindo empresas de menor porte que acabam por se ver obrigadas a se adequarem aos padrões impostos por organizações de maior parte, sob o risco de perderem capacidade de atrair funcionários. Fato esse que reforça a concepção do isomorfismo organizacional, apresentada anteriormente.

Flecha e Machado (2008) reforçam que no caso estudado por eles, figurar no ranking em questão tem como único objetivo gerar prestígio e promoção para a empresa, sendo as mudanças ocorridas apenas ferramentas para essa promoção organizacional. Evidencia-se aqui o predomínio do espetáculo em detrimento da realidade, fenômeno esse apontado, entre outros, por Debord (2000) e Carvalho Et. AL.(2007) e que parece ser cada vez mais freqüente e aceito no âmbito da Administração.

7. Conclusão

Apesar de um ensaio teórico não necessitar de uma conclusão, por dever o mesmo despertar o pensamento crítico (seu objetivo primordial) ao longo de todo o texto (Meneghetti, 2011), julgou-se pertinente a elaboração de um breve capítulo de encerramento como forma de consolidar os principais pontos abordados e sugerir linhas de pesquisas a partir do que foi analisado.

Ao longo desse trabalho, observou-se que o processo de busca por legitimidade organizacional não é um fenômeno recente, tendo sido fortemente impactado pela Administração Científica que, por muito tempo, garantiu, com base no seu discurso de racionalidade e prosperidade, a manutenção de tal legitimidade.

Com o passar dos anos, novas configurações ambientais ganham forma, tornando o discurso da Administração Científica obsoleto. Ao mesmo tempo as empresas se deparam com um ambiente extremamente complexo, no qual pressões de cunho simbólico parecem exercer mais pressões sobre as mesmas do que os próprios fatores técnicos. Destacou-se que essas pressões podem ter diversas origens e razões, sendo que as empresas devem tentar, da melhor maneira possível se adequar a elas.

Essas pressões distintas e os conflitos oriundos das mesmas tendem a provocar um conflito entre aspectos simbólicos e técnicos gerando um grande dilema: ao mesmo tempo as empresas devem parecer legítimas para assegurarem a continuidade das suas existências a mesmo tempo em o detrimento de fatores técnicos em favor de aspectos simbólicos podem provocar sua ruína. A utilização de ferramentas de GI e estratégias dramatúrgicas milimetricamente ensaiadas parecem ter sido a solução encontrada para através de técnicas de auto-promoção e exemplificação, transmitir a imagem corporativa desejada.

Aas estratégias mencionadas no parágrafo anterior parecem ter obtido mais importância do que a própria realidade, criando uma hiper-realidade que manipula e alinha os indivíduos aos interesses das grandes empresas, atores protagonistas da dita “sociedade do espetáculo”. Ocorre aqui o que Garcia (1988) classifica como poder disciplinar que de maneira humilde e silenciosa domina e molda os indivíduos.

Os veículos da mídia *Pop*, setor cujas vendas aumentam a cada ano, surgem como importantes ferramentas para divulgação do discurso corporativo e da dominação ideológica através do mesmo. Esse tipo de mídia transmite imagens corporativas, bem com de seus principais atores, manipuladas e falsas, mas que, por conta de sua apresentação convincente e conquistadora, tende a manipular boa parte da sociedade, inclusive alunos de administração, que parecem cada vez mais dominados por discursos e práticas empresariais, gerando um quadro absolutamente preocupante para a academia da administração.

Para finalizar esse ensaio teórico que revela uma situação nada agradável para estudantes de administração, julgou-se importante sugerir linhas de pesquisa que possam ajudar a reverter esse quadro adverso. Diversos assuntos abordados ao longo desse ensaio estão longe de se encontrarem esgotados, sendo pesquisas em todos esses âmbitos potencialmente interessantes. No entanto, considera-se que o principal objetivo de presente monografia é alertar alunos para a dominação à qual eles estão sendo submetidos, para que dessa forma ajam de forma mais cautelosa ao repetirem indiscriminadamente discursos corporativos e delegarem à faculdade um papel secundário na sua formação ou ainda que aproveitem apenas a experiência de professores que considerem bem sucedidos profissionalmente, tendência essa apontada por Batista-dos-Santos (2010). Tendo em vista o principal objetivo dessa monografia, é importante sugerir que alunos percebam a importância da faculdade na sua formação e passem a realizar trabalhos, principalmente monografias, que não visem apenas transformar em documento escrito, aquilo que “aprenderam” em seus

estágios, e sim que dediquem esforços para a realização de monografias que de fato contribuam para o desenvolvimento do ensino e da prática da administração.

8. Referências Bibliográficas

- BARROS, A. N.; CRUZ, R. C. Melhores Para Quem? O Conteúdo Instituído de uma Revista. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, 2008.
- BATISTA – DOS – SANTOS, A. N. Discurso do Docente de Administração Sobre Universidade, Curso, Administração e Administrador. **Revista Pretexto**, v.11, n.3, jul./ set. 2010. p. 81 – 101.
- BORGES, J. F.; MEDEIROS, C. R. O. ; MIRANDA, R. Construção Social das Relações de Gênero e da Carreira Executiva: Análise Semiótica da Presença de Estereótipos na Literatura Gerencialista. **Anais do XXXII Encontro Nacional da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.
- BOTELHO, M. L. Forma e Ethos do Trabalho: ensaio sobre a reformulação de uma ideologia. **Revista Katál**, v. 12, n. 2, jul./dez, 2009. p. 198 – 206.
- BOURDIEU, P. **O Poder Simbólico**. Lisboa: Difel, 1989.
- CARDOSO, M. A. F.; MARRAS, J. P.; COSTA, B. K. Taylorismo Globalizado: Um estudo do setor industrial de telecomunicações. **Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal, 2007.
- CARVALHO, J. L. F.; CARVALHO, F. A. A.; BEZERRA C. C. O Monge, o Executivo e o Estudante Ludibriado: um estudo crítico sobre literatura pop-management para alunos de graduação. **Anais do XXXI Encontro Nacional da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2007.
- CHAUÍ, M. **O que é Ideologia**. 2. Ed. São Paulo: Brasiliense, 2008.
- DEBORD, G. **A Sociedade do Espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1998.
- DINIZ, A. P. R.; BARRETO. R. O. Integração ou Distinção? O Universo Simbólico das Festas Organizacionais. **Anais do VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Florianópolis, 2010.

- FARIA, A.; CARVALHO, J. L. F. Teatro Corporativo e Estratégias Espetaculares: Em Busca de uma Abordagem Dramatúrgica. **Organizações e Sociedade**, v.13, n.38, jul./set. 2006.
- FLACH, L. ET. AL. Sofrimento Psíquico no Trabalho Contemporâneo: uma análise a partir de uma revista de negócios. **Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. Natal, 2007.
- FLECHA, V. O. ; MACHADO, M. N. M. da. ; Organização, Controle e Representação: Estudo de um Processo de Interação entre Consultor e Empresário. **Anais do XXXII Encontro Nacional da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.
- FOUCAULT, M. **A Ordem do Discurso**, Coleção Leituras Filosóficas. São Paulo: Edições Loyola, 2009.
- FORD, HENRY; GROWTHER, S.; **Das Grosse Heute, Das Grössere Morgen**. Leipzig: Paul List: 1926.
- GARCIA, L. B. dos. R.: A Ideologia e o Poder Disciplinar como Formas de Dominação. **Trans/Form/Ação**, v. 11. 1988, p. 53 – 59.
- GOFFMAN, E. **Presentation of Self in Everyday Life**. Garden City: Doubleday Anchor Books, 1959.
- HALLAK R. T. P. ; CARVALHO, J. L. F. Gerenciamento de Impressões em Dinâmicas de Grupo para Seleção de Estagiários e *Trainees*. **Anais do XXXIII Encontro Nacional da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2009.
- HARVEY, A. A dramaturgical analysis of charismatic leader discourse. **Journal of Organization Change Management**, v. 14, n. 3, 2001. p. 263 – 265.
- LACOMBE, F. J. M. ; HEILBORN, G. L. J. **Administração, Princípios e Tendências**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LUKES, S. **O Poder: uma visão radical**. Cadernos da UnB. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, 1980.

MAIA, V. M; CARVALHO, J. L. F; A Influência do Perfil do Aluno em Suas Escolhas Profissionais: um Estudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior. **Anais do VIII SIMPÓSIO de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT)**. Resende, 2011.

MENDONÇA, J. R. C. de. **O Gerenciamento de Impressões como Meio de Influência Social nas Organizações: uma perspectiva dramatúrgica**. Porto Alegre, 2004. Tese (Doutorado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

_____ ; Amantino-de-Andrade, J. Gerenciamento de Impressões: em busca de legitimidade Organizacional. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v. 43, n.1, jan./fev./mar. 2003.

_____ ; FACHIN, R. C. O Teatro das Interações Sociais nas Organizações: Fases do Gerenciamento de Impressões na Perspectiva Dramatúrgica. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**. v. 4, n. 4. jan./fev. 2007. p. 298 – 316.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio – Teórico? **Revista de Administração Contemporânea**, v.15, n.2, mar./abr. 2011. p. 320-332.

_____ ;CICMANEC, E. Ideologia e Espetacularização nas Práticas Discursivas Gerenciais em um Loja de Departamentos. **Anais do XXXIV Encontro Nacional da ANPAD**, Rio de Janeiro, 2010.

MINTZBERG, H.; ASHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookland, 2000.

MORAES, R. B. S Mídias de Negócio: com quem falam. **Anais do V Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Belo Horizonte, 2008.

NEU, D; WARSAME, H. ; PEDWELL, K.; Managing Public Impressions: environmental disclosures in annual reports. **Accounting, Organizations and Society**, v. 23, n.3, 1998. p. 265-282.

OGDEN, S. ; CLARKE, J. Customer disclosures, impression management and the construction of legitimacy: Corporate reports in the UK privatised water industry. **Accounting, Auditing ,& Accountability Journal**. v.18, n. 3, 2005. p. 313-345.

OLIVEIRA, P. G. F. de. ; MENDONÇA, J. R. C. de. O Espaço Físico e a Formação das Impressões nas Organizações: integrando as dimensões instrumentalidade, estética e simbolismo sob a perspectiva dramaturgica. **Anais do XXXII Encontro Nacional da ANPAD**. Rio de Janeiro, 2008.

PALMER, R. J.; ET Al. Examining the impression management orientation of managers. **Journal of Managerial Psychology**. v.16, n.1, 2001. p. 35-49.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W, (orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v.1, p. 61-98.

ROSSETO, C. R. ; ROSSETO, A. M. Teoria Institucional e Dependência de Recursos na Adaptação Organizacional: Uma Visão Complementar. **Revista de Administração de Empresas - eletrônica (RAE-eletrônica)**. v.4,n. 1, Art.7, jan./jul.2005.Disponível em <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1869&Secao=FOR.TE.INS&Volume=4&Numero=1&Ano=2005>> Acesso em: 01. Out.2011.

SIQUEIRA, M. V. S.; FREITAS, M. E. de. O Papel da Mídia Especializada em Negócios na Reprodução do Discurso Organizacional em Recursos Humanos no Brasil. **Anais do XXX Encontro Nacional da ANPAD**. Salvador, 2006.

TAYLOR, F. W. **Princípios de Administração Científica**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

VERGARA, S. C.; CARVALHO, J. L. F. S.; GOMES, A. P. C. Z. Controle e Coerção: A Pedagogia do Olhar na Espacialidade do Teatro e das Organizações. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. v.44, n.3, jul./set. 2004. p. 10 – 19.

WOOD Jr., T.; DE PAULA, A. A Mídia Especializada e a Cultura do Management.

Organizações & Sociedade. v. 13, n. 38, julho / setembro 2006. p. 73-89.

_____; _____. Pop-Management: contos de paixão, lucro e poder. **Organizações**

& Sociedade. v. 9, n. 29, mai./ago. 2002. p. 39-51.