

**A CULTURA ORGANIZACIONAL VISTA COMO UM  
VEÍCULO DA ALIENAÇÃO E DO INSTRUMENTALISMO:  
UMA ANÁLISE SOB A LUZ DA TEORIA INSTITUCIONAL**

Franklin Medeiros Galvão Jr<sup>1</sup>

**RESUMO:** As consequências das ações das organizações na sociedade são um aspecto que deve ser sempre verificado pelas diversas ramificações das ciências sociais. Um desses aspectos mais relevantes, a Cultura Organizacional, é analisada neste ensaio sob a luz da Teoria Institucional. O artigo aborda os aspectos alienantes das ações empresariais e que fazem com que o instrumentalismo rompa as fronteiras da empresa e dissemine-se pela sociedade, fortalecendo a cultura do individualismo. Conclui que aspectos como o discurso da ideologia gerencial e a falta de rigor científico das teorias organizacionais da corrente da cultura de empresa atuam como legitimadores da ação empresarial e como fatores alienantes e de propagação do instrumentalismo na sociedade.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Alienação. Instrumentalismo. Teoria Institucional.

**ORGANIZATIONAL CULTURE SEEN AS A VEHICLE OF ALIENATION AND  
INSTRUMENTALISM: AN ANALYSIS UNDER THE INSTITUTIONAL THEORY**

**ABSTRACT:** The consequences of the organizations' actions in the society are an aspect that should always be checked by the various branches of social sciences. One of the most relevant aspects, the Organizational Culture, is discussed in this essay under the aspect of Institutional Theory. The article covers the alienating aspects of the business actions that make the instrumentalism break the boundaries of the company and spread through society, strengthening the culture of individualism. We conclude that aspects as the managerial ideology discourse and lack of scientific rigor of organizational culture current theories act as legitimizing of the business action and as alienating factors and dissemination of instrumentalism in society.

**Keywords:** Organizational Culture. Alienation. Instrumentalism. Institutional Theory.

---

<sup>11</sup> Professor da Faculdade de Ciências, Cultura e Extensão do RN. Contato: franklingalvaojr@yahoo.com.br

## **1 INTRODUÇÃO**

Já se tornou um clichê dizer que o homem moderno vive numa “sociedade organizacional”, na qual as organizações empresariais são capazes de influenciar a maior parte do dia-a-dia das pessoas, diferentemente de como pode ser observado em tribos indígenas isoladas do resto do mundo (MORGAN, 1996). No entanto, um exercício importante e dificilmente posto em prática é a reflexão sobre os efeitos das organizações na sociedade e os efeitos das práticas organizacionais no comportamento das pessoas e, conseqüentemente, na cultura social de uma forma geral.

Um dos aspectos que merecem uma análise mais aprofundada sobre a situação atual da sociedade moderna é a propagação do instrumentalismo como modelo racional vigente. Tal racionalidade está ligada mais diretamente às ações das organizações na vida do trabalhador. Dessa forma, a cultura organizacional é um elemento essencial nessa análise, já que as organizações possuem seus próprios códigos de conduta, identificação, legitimidade, símbolos, mitos etc.

Gestores procuram manipular a cultura organizacional através de discursos, símbolos, etc. que convençam o trabalhador da necessidade de se conduzir de determinada forma. Tentam, assim, institucionalizar modos de conduta para tentar legitimar as ações da empresa. A consequência imediata disto é a alienação do trabalhador, que acaba dando sentido ao seu trabalho pelo discurso do gestor, e não pelo real sentido que o trabalho deve lhe proporcionar.

Sob este foco, a Teoria Institucional proporciona um robusto arcabouço teórico para analisar e explicar a incorporação do discurso gerencial por parte dos trabalhadores e a consequente assimilação desses valores na sociedade.

## **2 A TEORIA INSTITUCIONAL**

Num dos clássicos artigos sobre a Teoria Institucional, Meyer e Rowan (1977) afirmam que, devido à expansão e aumento da complexidade formal das estruturas organizacionais, as regras institucionais funcionam como mitos que as organizações incorporam, ganhando legitimidade, recursos, estabilidade e perspectivas de sobrevivência. Organizações cujas estruturas tornam-se isomórficas com os mitos do ambiente institucional, em contraste com outras primariamente estruturadas pelas demandas da produção técnica e troca, diminuem a coordenação e o controle interno a fim de manter a legitimidade. Tal dicotomia entre eficiência técnica e legitimidade chega a ponto de causar um conflito de prioridade no foco estratégico das organizações.

Antes da perspectiva institucional o ambiente na análise organizacional era uma variável composta por elementos objetivos como recursos humanos, materiais e econômicos. A perspectiva institucional incorpora à análise estrutural tradicional elementos culturais, como valores, símbolos, mitos e crenças – novos elementos de âmbito cultural e cognitivo

apresentam-se agora como poderosos aspectos econômicos, sociais e culturais dos ambientes. Dessa forma, há uma mudança no foco da análise organizacional em relação às teorias anteriores: das estruturas e normas para o comportamento dos indivíduos (SCOTT apud CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

A Teoria Institucional tem como cerne de sua interpretação sobre a realidade organizacional a legitimidade e o isomorfismo como fatores vitais para a sobrevivência das organizações. O isomorfismo provocado pelas pressões ambientais no que se refere aos mitos, cerimônias e discursos não seria determinado pelas demandas do ambiente em seus respectivos níveis de exigência tecnológica, mas sim pela legitimidade que lhe transferem os costumes e as normas aceitas coletivamente. Seria, então, a conformidade com o ambiente, que sofre influências interorganizacionais pela homogeneização das estruturas e ações. A legitimidade está fortemente relacionada ao grau de apoio cultural que obtém a organização. Nesta visão, a realidade organizacional é socialmente construída e institucionalmente sustentada (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999).

O processo de isomorfismo pode ser compreendido através de mecanismos de mudança coercitivos, miméticos ou normativos (CARVALHO; VIEIRA; LOPES, 1999). No isomorfismo coercitivo a organização sofre pressões pela conformidade através de mecanismos de coerção, como uma subsidiária que sofre pressões da matriz para que adote medidas que estejam em conformidade com suas políticas. O isomorfismo mimético consiste na reprodução de práticas já consolidadas em outras organizações que são referência em sua área, prática também conhecida por *benchmarking*. O isomorfismo normativo, por sua vez, resulta da forte influência profissional na organização, já que uma formação profissional exige o compartilhamento de conhecimentos com outros indivíduos. As universidades são um exemplo de instituição que faz pressão pelo isomorfismo normativo, uma vez que são veículos de normas, regulamentos e práticas comuns a uma profissão. A reflexão iniciada neste ensaio terá sua análise focada principalmente nos isomorfismos mimético e normativo, aspectos estes que serão abordados posteriormente, quando forem abordados o instrumentalismo e o discurso gerencial.

A Teoria Institucional, assim, deixa clara em suas abordagens a importância da dimensão cultural, através da valorização do campo simbólico em vez dos aspectos estruturais e normativos.

### **3 CULTURA ORGANIZACIONAL, IDEOLOGIA GERENCIAL, ALIENAÇÃO E O PARADIGMA DA EFICIÊNCIA**

Desde que o Japão passou a ter destaque como grande potência industrial, as atenções do mundo inteiro voltaram-se para a relação entre cultura e gestão (MORGAN, 1996). A gênese dos estudos sobre cultura organizacional nasceu com a comparação da indústria americana com a indústria japonesa. Aspectos observados na cultura oriental passaram a ser observados e postos em prática para a realidade organizacional não só americana, mas mundial. Surge, a partir daí, o discurso da eficiência, transformado atualmente num paradigma que inspira organizações, a academia e expande-se até a própria sociedade.

A partir desse paradigma o campo da gestão passou a ser invadido por trabalhos, publicações e pesquisas tratando do que se chama de “cultura organizacional”. Esta “corrente” continuou a se firmar e se expandir até constituir uma disciplina específica, com suas escolas de pensamento, especialistas e até seus gurus. É importante, porém, observar que essa corrente é vítima de interpretações errôneas da antropologia, caindo num erro fatal à teoria das organizações que Ramos (1989) chama de “colocação inapropriada de conceitos”.

Aktouf (1994, p.78) não concorda com o termo “cultura de empresa”, salientando que:

[...] as aparências de comunidade não são comunidade, as palavras da cultura não são a cultura. A imaterialidade simbólica e representacional deve estar ancorada a uma materialidade inscrita nas estruturas, na experiência vivida e nas práticas sociais da empresa; esta materialidade mantém, necessariamente, uma relação de anterioridade com a imaterialidade.

Morgan (1996), em *Imagens da Organização*, aborda a cultura organizacional como sendo uma metáfora, ou seja, a representação de algo. Segundo Linton (apud AKTOUF, 1994, p. 50), “uma cultura é a configuração de condutas aprendidas. É o resultado de um comportamento cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de uma dada sociedade.”

De acordo com a corrente de cultura de empresa, que Aktouf (1994, p.40) chama de *main stream*, ou “corrente dominante”, a empresa:

[...] pode ter ou ser uma ‘cultura’. Esta cultura pode ser, ou não, eficiente e bem-sucedida. Ela é ‘diagnosticável’, reconhecível e, desde que se tomem certas precauções metodológicas, pode ser transformada, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valores e símbolos.

Por este motivo é dada uma expressiva importância a “criação” de valores que exprimam um sentimento comum a toda a organização, às crenças e pressupostos, aos ritos, rituais e cerimônias, às histórias e mitos, aos tabus, aos heróis, às normas e à comunicação na dinâmica organizacional. Como as organizações são sistemas cognitivos (RAMOS, 1989), de certa forma esses elementos acabam fornecendo uma interpretação para os membros da organização, em que a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita, legitimada (FREITAS, 1991). Assim, os membros de uma organização em geral assimilam tais sistemas e, sem saberem, tornam-se pensadores inconscientes, institucionalizando, através do isomorfismo normativo, tais aspectos na ideologia gerencial.

Nessa perspectiva, moldar uma cultura é tentar manipular comportamentos, já que cultura, no sentido antropológico do termo, é um conjunto de ações e atitudes coletivamente aceitos. Do ponto de vista antropológico, não há como se moldar uma cultura. Porém, muito do que se vê nas organizações e na teoria organizacional que compartilha desse tipo de pensamento deve-se à falta de rigor científico da teoria organizacional, pois os autores articulam o sistema cognitivo inerente a um tipo particular de organização como sendo

normativo e cognitivo geral. Assim, o pensamento organizacional pode passar a ser consciente e sistemático, quando articulado de maneira fundamentalista (RAMOS, 1989).

A criação da identidade coletiva é um dos aspectos mais buscados pela ideologia da cultura organizacional, já que nenhuma cultura é possível sem que haja uma identificação dos atores sociais com seus pares, com locais de socialização reconhecidos como tais (AKTOUF, 1994). Por isso, no discurso da ideologia gerencial a linguagem é funcionalizada, restando aos membros subordinados de uma organização apenas a aceitação do que é posto pelos níveis hierárquicos mais altos. Como as mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos e aderidos, há uma naturalização do conteúdo e o repasse instantâneo aos demais membros, dando um caráter de certa forma hipnótico a esse tipo de ação. Essa adesão e reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não a ideologia, mas sim a eficiência do controle e a capacidade do ser humano de manejar os símbolos e “criar” sentido (FREITAS, 1991; CHANLAT; BÉRDARD, 1996).

O homem modifica a natureza através de seu trabalho, e ao mesmo tempo em que produz se humaniza e amadurece a partir dos conflitos que vão surgindo (FERREIRA, 2008). Dessa forma, o trabalho – historicamente - tem um caráter habilitador do homem enquanto ser transformador de sua própria realidade. Com a Revolução Industrial o significado do trabalho humano é profundamente alterado, pois com a revolução vieram as novas ferramentas de trabalho (as máquinas) e as novas técnicas de produção, que exigiam que o trabalho, até então dominado pelo homem em todas as suas etapas, fosse dividido, criando um distanciamento do trabalhador com o produto final e, conseqüentemente, criando uma situação de alienação do trabalhador em relação ao sentido de seu trabalho.

Aktouf (1994, p.46) afirma que:

Na realidade, a identificação ao trabalho só é possível com a superação da alienação, isto é, com a ruptura com a ausência de percepção de si mesmo que vive continuamente o trabalhador da indústria: esta ruptura deveria levar o trabalhador a assumir o ato de trabalhar como seu ato, como sua reabilitação enquanto sujeito.

Ramos (1989) faz uma distinção entre trabalho e ocupação, afirmando que o trabalho é a prática de um esforço subordinada às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si, enquanto que a ocupação é a prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal. Conclui que as organizações formais não constituem o cenário apropriado para a desalienação e para a autoatualização das pessoas, sendo o trabalhador incluído nesse contexto um “alegre detentor de emprego”. Os atos que esse indivíduo pratica pela sua autoatualização enquanto mero detentor de emprego são de importância secundária, pois a partir do momento que ele permite que a organização seja sua referência principal de sua existência, perde contato com sua individualidade, adaptando-se a uma realidade pré-fabricada.

Fatos assim podem ser observados no isomorfismo provocado pelos programas de Qualidade Total, que tentam impor ao trabalhador uma filosofia baseada em valores com os

quais ele não está habituado ou que não fazem parte do seu dia-a-dia, forçando-o não só a pô-los em prática dentro da organização, mas em sua própria vida cotidiana.

Fica claro, então, que o discurso gerencial é influenciado por uma ideologia de caráter econômico, instrumental, funcionalista e fechada para o diálogo entre os membros de uma organização de diferentes níveis hierárquicos. Isso só provoca um aumento no distanciamento do trabalhador em relação ao seu trabalho e em relação à própria organização, desencadeando numa profunda alienação, contribuindo para a perpetuação da idéia do indivíduo como um mero detentor de emprego. Assim, atribuir exagerada importância a racionalidade econômica e a autoridade conduz ao desenvolvimento de um verdadeiro “culto ao silêncio” (CHANLAT; BÉRDARD, 1996).

Chanlat e Bérard (1996) afirmam que quatro obstáculos se apresentam ao diálogo nas organizações: a ideologia gerencial e os valores que ela veicula, a “língua administrativa”, os jargões especializados e as estruturas burocráticas (esses aspectos, obviamente, são considerados dentro do paradigma tradicional da Administração, em que valores como eficiência, eficácia, produtividade, margens de lucro e outras expressões afins são consideradas como sendo o cerne da atividade empresarial).

Na perspectiva da ideologia gerencial, duas vertentes são consideradas determinantes para a ausência do diálogo: a obsessão pela administração do tempo e o modo de pensar da Administração, baseado no modelo centralizado na instituição militar. Com a realidade organizacional embebida no paradigma da eficiência, o tempo passa a ser um recurso valioso, fazendo com que o gerente procure executar várias atividades ao mesmo tempo. Assim, interrupções de conversas para atender ao telefone, olhadelas constantes no relógio e expressões como “seja breve” são constantes no dia-a-dia gerencial, dificultando a expressão de qualquer pensamento um pouco mais elaborado, a cortesia e a civilidade são deixadas de lado, passa-se a ter pouca consideração com os subordinados, chegando ao ponto de se definir graus de importância aos interlocutores.

Já o modo de pensar baseado no modelo institucional militar tem como consequência a importância dada aos conceitos de autoridade, ordem e disciplina, que acabaram se tornando dogmas na Administração. Há, assim, uma valorização e até uma recompensa a obediência e a submissão (esse aspecto já era abordado na gênese da Administração enquanto disciplina científica, quando Taylor, em *Princípios de Administração Científica*, mencionava que os trabalhadores eram pagos para executarem os serviços determinados pela gerência, e não para pensar, uma vez que já havia quem o fizesse – os engenheiros). Essa doutrinação que tende a acompanhar o exercício da autoridade acaba estimulando os subordinados a se censurarem, evitando os assuntos tabus e adotando uma personalidade moldada.

A “língua administrativa”, por sua vez, impõe limites muito estreitos à expressão. É uma “linguagem esvaziada”, limitada, cristalizada, que abusa de palavras empobrecidas e que torna difícil qualquer forma de questionamento; é composta de frases geralmente curtas, com predominância do indicativo e do imperativo, com pouco espaço para a expressão; faz apelo às constantes repetições, criando *slogans* e clichês; há a multiplicidade de eufemismos, a

aparição regular de palavras ou de fórmulas consideradas “mágicas” – o que conta é criar fórmulas-de-choque. O discurso ainda é imbuído da tentativa de criação de um sentimento de identificação, com expressões do tipo “somos uma grande família”, “nossos valores”, entre outras.

Os jargões especializados também são uma barreira ao diálogo nas organizações, pois cada profissão tem o seu jargão específico. Como numa organização há uma confluência de várias especialidades, o diálogo é dificultado. Além disso, a própria Administração também é em si mesma uma confluência de muitas disciplinas, havendo uma alta demanda na necessidade de se dominar vários jargões, em vez de se tentar voltar ao que Chanlat e Bédard chamam de “língua natural”, que nada mais seria do que uma linguagem livre dessas figuras de linguagem.

Por fim, outra barreira ao diálogo nas organizações é a estrutura burocrática. Esta estimula a ploriferação da autoridade hierárquica, provocando autoritarismo, dureza, menosprezo, falta de consideração, repressões repetidas, afrontas gratuitas, comentários descorteses, desrespeito à competência etc.

A pressão pelo isomorfismo de uma cultura organizacional acaba legitimando o que Guerreiro Ramos chama de Síndrome Comportamentalista. A Síndrome Comportamentalista “[...] é uma disposição socialmente condicionada, que afeta a vida das pessoas quando estas confundem as regras e normas de operação peculiares a sistemas sociais episódicos com regras e normas de sua conduta como um todo” (RAMOS, 1989, p. 52). Em outras palavras, é quando o indivíduo confunde sua convivência dentro dos limites da organização com sua convivência cotidiana.

Dessa forma, com a legitimação do mercado e de seu caráter utilitário na ideologia gerencial, o indivíduo ilusoriamente ganhou melhora material em sua vida, porém pagou por ela com a perda do senso pessoal de auto-orientação. A falta de regulação política do mercado deu origem a um tipo de vida humana associada ordenada apenas pela interação dos interesses individuais, ou seja, uma sociedade em que o puro cálculo das consequências (consequência do paradigma da eficiência) substitui o senso comum do ser humano (RAMOS, 1989, p. 52).

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Considerando o que foi exposto, pode-se afirmar que a perpetuação do instrumentalismo e da alienação através da ideologia gerencial pode ser explicada, dentre outros aspectos, pelas pressões do isomorfismo normativo, uma vez que a presente teoria das organizações é, sobretudo, uma expressão da ideologia de mercado (RAMOS, 1989).

Outro aspecto que explica essa perpetuação e legitimidade do discurso gerencial é a própria falta de rigor científico na teoria organizacional, tornando gerais aspectos inerentes a uma organização especificamente (RAMOS, 1989).

Após essa análise, então, alguns questionamentos vêm à tona: se as organizações são sistemas sociais cognitivos, onde o indivíduo interage com esse tipo de cultura, o que se pode esperar desse indivíduo enquanto ser social? Consciência? Autonomia no comportamento?

Se essa cultura de empresa já foi legitimada pela sociedade (paradigma da eficiência) e o sentido do trabalho é ditado pelo discurso gerencial, o que esperar do trabalhador inserido nesse contexto além de alienação, já que o indivíduo hoje é um simples detentor de emprego e ter um emprego, nessas condições, é uma questão de honra? Assim, muitas vezes, ao trabalhador não resta outra escolha, senão aceitar a ideologia gerencial.

É inegável que um sistema de identificação do trabalhador com seu local de trabalho é importante e até faz-se necessário. Um questionamento primordial, no entanto, deve ser considerado: a cultura é modelada para ser um local comum de identificação e relacionamento ou um artifício de eficiência produtiva? Jamais se deve esquecer que a rentabilidade deve ser uma consequência, não um objetivo em si mesmo a ser alcançado a qualquer custo (AKTOUF, 1994).

Outro questionamento: como é possível não alterar a essência da ideologia gerencial baseada no funcionalismo, no conflito, no egoísmo, no individualismo, no autoritarismo e se esperar obter, pelo simples jogo de vocabulário e valores fabricados, uma cultura monolítica e uma comunidade ruidosa (AKTOUF, 1994)?

Aktouf (1994) ainda afirma que:

A relação antianômica do verdadeiro espírito da comunidade na empresa se dá, de um lado, com o sistema industrial dominante, onde reinam a competição, o individualismo, o ‘maximalismo’, a ordem estabelecida e, de outro lado, com a secular contradição inerente ao trabalho industrial – ‘a tensão entre cooperação e conflito’. [...] E é neste ponto que vemos que a moda ‘cultura de empresa’ é incapaz de resolver a contradição principal: o conflito de interesse inscrito nas estruturas da produção industrial e o apelo à cooperação.

Assim, se há conflito entre estruturas de produção industrial e cooperação, então é impossível falar em cultura, já que não se trata de valores aceitos e compartilhados.

Dessa forma, é bastante pertinente concluir com uma citação de Chanlat e Dufour (*apud* CHANLAT; BÉRDARD, 1996, p. 126), que sintetiza bem o que foi exposto: “Enquanto a teoria da Administração tratar todos os problemas na dupla dependência, teórica e prática, da racionalidade econômica como norma suprema da empresa, permanecerá incapaz de lidar corretamente com o problema das relações humanas.”.



## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1994. v.2. p.39-79.

CARVALHO, C. A. P.; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. In: ENANPAD, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu, 1999.

CHANLAT, A.; BÉRDARD, R. Palavras: a ferramenta do executivo. In: CHANLAT, J.F. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996. v.1. p.125-148.

FERREIRA, L. A. O estado como ferramenta do capitalismo e da alienação. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL: O ESTADO E AS POLÍTICAS EDUCACIONAIS NO TEMPO PRESENTE. 4., 2008, Uberlândia. **Anais...** Uberlândia, 2008. Disponível em: <<http://www.simpósioestadopolíticas.ufu.br/imagens/anais/pdf/AC11.pdf>>. Acesso em 08 dez. 2009.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. **The American Journal of Sociology**. v.83, n.2, p.340-363, 1977.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1989.