

A CULTURA ORGANIZACIONAL A SERVIÇO DO MANAGEMENT: DOMINAÇÃO, CONTROLE E DOCILIZAÇÃO

*ORGANIZATIONAL CULTURE AT THE MANAGEMENT DISPOSAL: DOMINATION,
CONTROL AND NEUTRALIZATION*

*LA CULTURA ORGANIZACIONAL AL SERVICIO DEL MANAGEMENT: DOMINACIÓN,
CONTROL Y NEUTRALIZACIÓN*

Elizeu Barroso Alves¹

Resumo

O objetivo deste artigo é evidenciar o caráter reducionista e utilitário atribuído à cultura organizacional baseada em meros mecanismos de manutenção de poder através do controle nas organizações. Tal percepção se fundamenta em determinada compreensão de cultura na literatura do *management*. Apontam-se os mecanismos de reprodução de uma mentalidade que culmina em uma visão contraditória e distorcida da cultura organizacional, apresentada como “novidade” que dará suporte ao sucesso da organização com eficiência e vantagens competitivas, embora seja, de fato, uma ferramenta de dominação, controle e docilização do sujeito. Este artigo colabora com as discussões sobre a relação entre cultura e poder através de estudos empíricos nas organizações.

Palavras-chave: cultura organizacional; dominação; docilização; poder e controle.

Abstract

This article objective is highlighting the reductionist and utilitarian features assigned to organizational culture based on mere mechanisms for maintaining power through control in organizations. This perception is based on a certain understanding of culture in the management literature. The mechanisms of reproduction of a mentality are pointed out, culminating in a contradictory and distorted view of organizational culture, presented as a “novelty” that will support the success of the organization with efficiency and competitive advantages, although it is, in fact, a tool for domination, control, and neutralization of people. This article contributes to the discussions of the problematic between culture and power through empirical studies in organizations.

Keywords: organizational culture; domination; neutralization; power and control.

Resumen

El objetivo de este artículo es resaltar el carácter reduccionista y utilitario que se atribuye a la cultura organizacional basada en meros mecanismos de conservación del poder a través del control en las organizaciones. Esta percepción se basa en una cierta comprensión de la cultura en la literatura del *management*. Se señalan los mecanismos de reproducción de una mentalidad que culmina en una visión contradictoria y distorsionada de la cultura organizacional, presentada como “novedad” que sustentará el éxito de la organización con eficiencia y ventajas competitivas, aunque se trate, en realidad, de una herramienta de dominación, control y neutralización del sujeto. Este artículo contribuye con la discusión sobre la relación entre cultura y poder a través de estudios empíricos en las organizaciones.

Palabras-clave: cultura organizacional; dominación; neutralización; poder y control.

1 Considerações iniciais

¹ Professor do Centro Universitário Internacional Uninter. E-mail: elizeu.balves@hotmail.com

O funcionalismo é a gênese da construção de conhecimentos em organizações. A compreensão hegemônica de cultura na literatura do *management* ainda carrega pressupostos racionalistas criticados de forma crescente nos últimos 50 anos. No Brasil, a construção do conhecimento em Administração, baseada principalmente no modo americano de gestão, tardiamente consome literatura a qual reduz a cultura a uma dimensão utilitária e gerenciável a partir do pressuposto da primazia da razão sobre a construção de significados compartilhados nas organizações.

A supressão do caráter simbólico em função dos pressupostos de primazia da racionalidade nos processos de gestão daquela literatura revela-se como mecanismos de dominação e de controle que objetivam capturar a subjetividade do sujeito, de maneira que interprete a realidade sob o olhar dos objetivos da organização, em um processo que transcenda a jornada de trabalho e se desloque para outras esferas da vida, indissociada dos objetivos organizacionais (PAGÉS *et al.*, 1993; GOFFMAN, 2001).

A construção de mecanismos ideológicos empregados pelo *management* que condicionam a significação da realidade tem considerável contribuição de Pagés *et al.* (1993). Sob uma perspectiva crítica, na última década, destacamos o trabalho de Alvesson (2013), que explora a cultura organizacional sob vários prismas, entre eles a gestão da cultura enquanto um processo de exercício de poder e conseqüente dominação. No Brasil, Faria e Meneghetti (2007; 2011) têm produzido reflexões contra-hegemônicas evidenciando manifestações de poder e de controle travestidos de programas de gestão refinados que sequestram e capturam a subjetividade dos empregados (FARIA; MENEGHETTI, 2007), privando-os de interpretarem e julgarem com autonomia os meios aos quais é assujeitado em favor dos resultados organizacionais.

Entendemos que as reflexões levantadas por esses autores nos autorizam a observar o caráter dominador do intento de gestão da cultura organizacional quando orientada pela literatura do *pop business*, a exemplo de Collins e Porras (1995), Blau e Scott (1977), apontam as relações sociais de um grupo (neste caso, as organizações) e as crenças que compartilham orientam as suas ações. Neste processo simbiótico, a cultura organizacional (trans)forma na interação cotidiana operada pela linguagem e pela construção de significados compartilhados (ALVESSON, 2013). Assim, admitimos que as regras de convivência elaboradas em função de signos e significados compartilhados são dimensões da cultura organizacional, que pode ser influenciada, mas não regida, por relações desiguais de poder. Tão complexa trama de significações para atribuir sentido às ações não é gerida por processos racionalizantes, mas resulta puramente de uma dimensão do exercício do poder que controla (mas não elimina) a

subjetividade dos sujeitos, ao encarcerar suas reais bases valorativas, significações de mundo, ora suprimidas pelo medo das punições decorrentes da subversão à ordem imposta. Para Weber (2005), trata-se de gerar obediência a uma ordem determinada, que se assenta sobre diferentes motivos de acatamento, ou seja, pode ser condicionado pela situação de interesses.

Diante disso, buscamos evidenciar o caráter reducionista e utilitário atribuído à cultura organizacional que se revela em meros mecanismos de manutenção de poder através do controle nas organizações. O artigo está estruturado em quatro seções: na primeira, apresentamos a cultura tal como caracterizada pelo *management* enquanto, na segunda parte, observamos a cultura sob o prisma de sua fundamentação em mecanismos de dominação e controle; na terceira seção, demonstramos como a cultura se torna ferramenta para docilizar o sujeito. Em seguida, apresentamos nossas reflexões derradeiras.

2 A cultura organizacional para o management

A cultura organizacional tem sido constantemente debatida em diversos parâmetros, contextos, e com inúmeras diferenças em sua significação entre várias vertentes, nas quais se debate se uma organização tem ou se é cultura, se é uma variável ou se é uma metáfora. De um lado, enquanto metáfora, interpreta-se como um contínuo e dinâmico processo de construção e reconstrução da realidade por meio da interação social, ou seja, tal vertente mostra a cultura como esclarecimento da consciência humana, das ideias e feições simbólicas que representa. Logo, a organização é uma cultura.

Por outro lado, temos a cultura organizacional como variável a ser controlada, ou seja, previsível e manobrável pelo ser humano (SMIRCICH, 1983). Neste capítulo, abordamos tal visão como a que constitui a abordagem do *management*, inspirada no funcionalismo a partir de uma perspectiva gerencialista.

Por exemplo, Jaime Júnior (2002, p. 73) salienta que alguns autores desses autores, do *mainstream*, parecem concordar com alguns pressupostos da cultura organizacional sob a perspectiva funcionalista, sendo eles:

- Toda organização possui uma cultura;
- Essa cultura explica muito dos fenômenos que ocorrem na organização;
- A cultura favorece ou dificulta o desempenho organizacional;
- A cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, gerenciada, transformada, ou até inteiramente criada;
- A liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura;

- Um dos papéis mais importantes dos líderes nas organizações é justamente a criação, a gestão e, se necessário, a mudança da cultura.

Nessa visão, as organizações usam vários elementos, como valores, crenças e pressupostos, ritos e cerimônias, as histórias e mitos, os tabus, os heróis, as normas e a comunicação para fazer valer e “construir” sua cultura organizacional, ou seja, a cultura imposta na realidade do sujeito.

Não é incomum ver programas internos da empresa, como funcionário do mês e premiações, para manter essa visão de construção de cultura organizacional, além de jargões como “somos todos um” para caracterizar uma harmonia inexistente (FREITAS, 2000). Portanto, a concretização da cultura ocorre por meio de seus elementos. Isto fornece aos membros da organização o direcionamento para os relacionamentos intraorganizacionais.

A assimilação desses elementos se efetua de várias formas, entre elas a linguagem, o que lhe dá um caráter concreto, necessário para o entendimento entre os indivíduos. Com isto, temos uma cultura organizacional que se torna variável dependente e interna à organização, pressupondo-se assim que cada organização tem uma cultura.

Nesse sentido, de uma visão de cultura gerencialista, temos em Chiavenato (2004) a maior expressão do que se vislumbra em uma cultura “da organização”, assim “da mesma forma como cada país tem a sua própria cultura, as organizações se caracterizam por culturas organizacionais próprias e específicas” (CHIAVENATO, (2004, p. 121). Igualmente, para Morgan (2009), o compartilhamento de valores comuns aos funcionários é desenvolvido de forma interna, pelo conjugado de suas inter-relações.

Isso pode acontecer por métodos para a verificação da cultura organizacional, como os que propõe Luz (2003): Turnover, Programa de Sugestões, Greves, Desperdício de Materiais, Absenteísmo, Queixas no serviço médico, Pichações nos Banheiros, Conflitos interpessoais e interdepartamentais e Avaliação de Desempenho.

O viés desses indicadores tem um foco utilitarista aplicado, como indica o autor, para se obter adversidades em condições não esperadas, ou seja, condições que promovam a harmonia organizacional (LUZ, 2003). Dessa forma, é possível identificar mais uma vez uma indicação de redução da cultura para manter o *status quo*, e pode se considerar também que tais indicadores podem ser “engrenados” no sujeito, a ponto de o sujeito, mesmo doente, não ir trabalhar porque a “firma” inibe e combate o absenteísmo.

• Todavia, as organizações tendem a desenvolver mecanismos para a sua própria reprodução. Esses mecanismos, comuns nas instituições religiosas, militares e educacionais, são também encontrados nas empresas, e geralmente se associam a uma

captação pela organização do ideal do ego de seus membros individuais (MOTTA, 1981, p. 41).

Diante do exposto, parece-nos haver reducionismo simplista da cultura organizacional, sem contar que os autores que olham a cultura desta forma estão por vezes apenas reproduzindo a mentalidade vigente, reproduzindo uma parábola, sem mesmo dar abertura ou se questionar o que de fato é cultura organizacional. Ou seja, na atualidade, temos, principalmente no viés utilitarista da literatura das organizações que a cultura organizacional se tornou um dos elementos mais importantes para o sucesso organizacional, sucesso esse baseado em produção de mais capital, numa visão *management* de processo econômico de quem o possui.

3 Uma cultura que se fundamenta em mecanismos de dominação e controle

No entendimento de uma visão gerencialista da cultura, podemos trazer para discussão deste fato uma questão amplamente discutida e apresentada ao grande público como exemplo de uma cultura organizacional de “viés” único, que se apresenta como algo “novo”, suporte para o sucesso de uma organização. Em outras palavras, a empresa que traremos para discussão é vista como aquela que consegue “criar e manter” uma cultura controlável, e torna-se amplamente desejada para as demais.

Estamos nos referindo ao Google, e, a título de ilustração, traremos à luz nesta leitura as notícias que saíram no Portal Exame, da Revista Abril, entre janeiro e maio de 2017, em matérias cujos títulos continham a expressão *cultura organizacional*, sinônimos desta, ou alusões da grandeza da empresa que impactam a sua imagem (divindade), pois entendemos que esta é uma revista que consegue alcançar os diversos níveis organizacionais, principalmente a alta cúpula empresarial, e estão alinhadas com a vertente de que a cultura pode ser uma variável isolada de estudo. Vale destacar que o Portal tem uma seção exclusiva para a empresa².

O Google foi fundado em 1998 pelos estudantes de doutorado Larry Page (1973-) e Sergey Brin (1973-), resultante de projeto de pesquisa iniciado em 1996, na Universidade de Stanford, nos Estados Unidos da América. Desde então, tornou-se uma das maiores empresas do mundo, que atraiu a curiosidade de muitos a pesquisá-la, e entender qual fator – variável – destaca-se na compreensão desse crescimento. Basta uma simples pesquisa (no próprio Google) para verificar que a “variável cultura organizacional” é, sem dúvidas, a de maior destaque.

Quadro 1: a magia de do time da Google

² Disponível em <http://exame.abril.com.br/noticias-sobre/google/>. Acesso em: 19 jun. 2023.

N.º	Título da notícia	Data de publicação	Conteúdo	Link
1	As dez marcas mais valiosas do mundo em 2017	30/04/2017	Apresenta que a marca da empresa teve em um ano a variação de +24% entre 2016/2017.	http://exame.abril.com.br/marketing/marcas-mais-valiosas-2017/
2	A nova onda das empresas fundadas por “ex-googlers”	29/04/2017	Apresenta a forma como são conhecido os funcionários do Google (Glooglers), define-os como gente que costuma ter orgulho da empresa onde trabalha, gosta das regalias sempre presentes nos locais de trabalho, como comida gratuita, gosta dos salários acima da média do mercado e da autonomia para definir projetos.	http://exame.abril.com.br/revista-exame/a-nova-onda-das-empresas-fundadas-por-ex-googlers/
3	Lucro líquido da dona do Google sobe a US\$ 5,42 bi no 1.º tri	27/04/2017	Apresenta que o lucro líquido da empresa teve em um ano a variação de + 22% entre o primeiro trimestre de 2017 e o terceiro trimestre de 2016.	http://exame.abril.com.br/negocios/lucro-liquido-da-dona-do-google-sobe-a-us-542-bi-no-1o-tri/
4	Setor tecnológico prega igualdade, mas foge da transparência	13/04/2017	Apresenta a questão de desigualdade salarial entre homens e mulheres, cita que um funcionário do Departamento do Trabalho dos EUA (DOL, da sigla em inglês) disse à Justiça, na sexta-feira, que encontrou “disparidades sistêmicas em termos de remuneração [no Google]” contra mulheres na empresa.	http://exame.abril.com.br/carreira/setor-tecnologico-prega-igualdade-mas-foge-da-transparencia/
5	Google é a marca mais influente entre brasileiros, diz pesquisa	09/04/2017	Apresenta a influência da marca entre os brasileiros, e detalhe para o índice de Liderança/Inovação, que representou 37%, para obter esse êxito, segundo os brasileiros.	http://exame.abril.com.br/marketing/google-e-a-marca-mais-influente-entre-brasileiros-diz-pesquisa/
6	Google, Facebook, Uber, Netflix e Nubank estão com vagas abertas	03/04/2017	Apresenta as vagas abertas nessa empresa, e é enfática em dizer que o Google é mais concorrida pela questão de sua “cultura” inovadora.	http://exame.abril.com.br/carreira/google-facebook-uber-netflix-e-nubank-estao-

				com-vagas-abertas/
7	Menina de 7 anos pede emprego no Google. E recebe resposta do CEO	16/02/2017	Apresenta a história de uma menina de sete anos que pediu emprego no Google, depois de ver fotos dos modernos escritórios do Google pelo mundo, com pufes, carrinhos de bate-bate e escorregadores.	http://exame.abril.com.br/negocios/menina-de-7-anos-pede-emprego-no-google-e-recebe-resposta-do-ceo/
8	Cofundador do Google diz como será o futuro do trabalho	02/02/2017	Apresenta os argumentos e projeções de como será o trabalho do futuro através da automação. Que segundo Sergey Brin “Espero que algumas das tarefas mais mundanas sejam aliviadas pela tecnologia e que as pessoas encontrem cada vez mais maneiras criativas e significativas de passar o tempo”.	http://exame.abril.com.br/carreira/cofundador-do-google-diz-como-sera-o-futuro-do-trabalho/
9	Como você imagina seu próximo ambiente de trabalho?	14/02/2017	Apresenta o ambiente inspirado no “estilo Google de ser, e que até áreas tradicionais estão se rendendo ao jeito Google de ser”.	http://exame.abril.com.br/carreira/ambiente-de-trabalho-mudancas/

Fonte: elaborado pelo autor.

Na leitura dessas notícias, enxergar-se a possibilidade de ‘a cultura’ ser um diferencial de mercado, pois desde uma criança de 7 (sete) anos que pede emprego até a variação positiva no aumento dos lucros, mostra-se o encantamento em relação à “cultura que o Google conseguiu implantar”. Apenas uma notícia tem um caráter mais denunciativo, e diz respeito à questão da não equiparação salarial entre homens e mulheres. Porém, a data de publicação sugere a relação da notícia à repercussão do caso de assédio sexual no local de trabalho envolvendo o ator José Mayer³. Nessa seara, uma explicação para esse fetiche da cultura pode ser extraída de Robbins (2005), segundo o qual a cultura organizacional influencia diretamente a redução do absenteísmo e a rotatividade dos funcionários, de maneira que produz a identidade dos membros da organização, estimula a estabilidade do sistema social, assim como o empenho dos funcionários em relação a algo maior do que eles e dos interesses individuais.

³ Acusado de assediar sexualmente a figurinista Su Tonani.

Robbins (2005, p. 385) ainda apresenta seu esquema de “formação das culturas organizacionais”, no qual essa cultura nasce da filosofia dos fundadores da organização, das suas crenças e dos seus valores, esmiuçadas por seus dirigentes, escolhidos por terem aderência (isto é, valores condizentes com a organização), e socializada aos demais colaboradores da organização para traçar sua adaptação a tais valores.



Fonte: Robbins, 2005, p. 385.

O esquema de Robbins (2005), de uma forma “simples”, apresenta como ocorre o processo de formação das culturas organizacionais, condizente com Schein (1992), para o qual a cultura, na concepção dos grupos, pode ser apresentada, como diversas suposições que serão compartilhadas entre eles, à medida que soluciona seus problemas de adaptação externa e visando a integração externa. À margem desse pensamento, temos Alvesson e Sveningsson (2008) apresentando uma visão alternativa do entendimento de cultura organizacional, comparativamente a Schein (1992), envolvendo a construção de significados e *sensemaking*, ou seja, pode-se entender a cultura pela sua expressão de comportamentos, ações, eventos e outros aspectos materiais, mas não em referência a esses elementos exteriores por si. Todavia, há esse olhar para os significados, e as crenças, para as pessoas (ALVESSON; SVENINGSSON, 2008).

Dessa forma, temos em destaque que esse processo de promulgar a cultura organizacional vai ao encontro de uma construção da realidade organizacional de forma a dominar, a criar a sustentação de uma rede de poder na qual o funcionário se adequa a essa lógica e a reproduz. Um bom exemplo disso é a dogmatização de perseguir e realizar a missão da empresa — filosofia do seu fundador — de forma a tornar o sujeito preso a essa lógica, cerceá-lo em sua subjetividade por algo maior que beneficie à equipe, sem ao menos se questionar qual o seu papel nessa teia de relacionamento, estando assim destinado a reproduzir seus atos para manutenção do *status quo*, que favorece unicamente a quem o quer mantê-lo. Assim, o sujeito deixa de questionar ritos, mitos, histórias e lendas, como, por exemplo, a comparação entre o maior controle existente na empresa x, na qual é obrigatório “bater ponto”, e o Google, onde os funcionários poderiam levar seus animais de estimação para o trabalho. Contudo, a cristalização – ou mito – da cultura do Google traz à tona mecanismos de controle

psicológico maiores, tais como: se um por lado se pode levar animal de estimação ao trabalho, por outro, se não entregar o que a empresa espera de você, há milhares de pessoas que disputam sua vaga. Será que essa cultura de flexibilização do trabalho favorece a todos os funcionários do Google, desde os engenheiros até a equipe de venda? Não nos parece ser o caso.

Com isso, a cultura, tal como na visão do *pop business*, tende a ser mais uma forma de mecanismo de controle e dominação, visto que a cultura, ao inverso do olhar gerencialista, deve ser vista como um sistema de símbolos e significados de interação social, ou seja, uma das formas de entender uma cultura organizacional deve ser o olhar para a interpretação e decifração do que lhe é posto, desde missão, visão e valores da empresa. Sendo assim, ao ignorar esse fato, a cultura organizacional é um meio para controle e melhoria da gestão.

4 A docilização pelos processos de cultura organizacional do *management*

Discutiremos alguns pontos dessa visão de cultura organizacional do *management* o qual dociliza o sujeito. No entendimento de Foucault (2009; 2010) sobre a docilização dos corpos, o autor argumenta que, no fim século XVIII e início do XIX, a punição deixa de ser um espetáculo. Com efeito, o sujeito deixa de temer o crime não mais pela questão do suplício público, mas pelo fato de poder ser punido (FOUCAULT, 2009). Ocorre aí uma mudança da violência física para a violência simbólica. Se pensarmos na cultura organizacional como uma teia de signos e significados para uma interação social, entendemos que, em um olhar para as organizações, tal ideia resulta no aceite do sujeito de seu quinhão dentro da estrutura organizacional, não pelo medo em si da demissão, mas pela exclusão do grupo, ou por ser taxado como o “fulano” que não faz parte da equipe, não trabalha pelo grupo. Assim, temos um viés de uma cultura organizacional disciplinadora.

Essa produção de corpos dóceis, no caso da grande empresa moderna, passa também pela dissolução da instância crítica e pelo empobrecimento do sentimento de identidade. A organização é sempre, boa e irreprovável. Nos casos de conflito, a culpa cai sobre o indivíduo, que frequentemente entra em depressão. Além disso, a organização é uma construção imaginária, onde a autoridade não está identificada com pessoas, mas com o conjunto da organização. Isto a torna especialmente poderosa e, conseqüentemente, torna o indivíduo milito impotente (MOTTA, 1981, p. 38).

Sob tal prisma, temos a cultura organizacional como um eficaz mecanismo de controle para acomodar condutas, homogeneizar as formas de pensar e estar em uma organização, sob a falsa compreensão de todos como iguais, ignorando as diferenças e conflitos intrínsecos para assim anular a capacidade de reflexão do sujeito (ALVESSON, 2008). Com isso, temos, segundo Pagés *et al.* (1993), que a mediação ideológica se torna um instrumento gerador de

identificação do indivíduo com a organização, ao passo que o primeiro absorve a ideologia elaborada pela segunda. Ademais, temos a possibilidade de mediação psicológica que torna possíveis os privilégios e as restrições, no sentido de coerções impostas pela empresa metamorfoseados em prazer e angústia dos indivíduos que trabalham na empresa.

Um desses processos de docilização para controle está nas metas por equipe, ou seja, os funcionários só receberão alguma benesse se todos — a ideia de que todos são iguais, com condições iguais — baterem a meta corporativa definida pelo alto escalão.

Se alguém não contribui para tal meta, torna-se malvisto e excluído pelos demais, de maneira que temos duas possíveis situações: (i) o sujeito vai além de seus limites para perseguir uma meta que lhe foi dada — pois a cultura da empresa é ser a melhor do ramo; ou, (ii) o sujeito é a referência para o insucesso da não realização da meta, do objetivo, ou seja, não está com a cultura integrada a si. “A disciplina é uma técnica de poder que implica uma vigilância perpétua e constante dos indivíduos. Não basta olhá-los às vezes ou ver se o que fizeram é conforme a regra [...] é preciso vigiá-los durante todo o tempo da atividade” (FOUCAULT, 2010, p. 106). Assim, o indivíduo passa a não ser vigiado apenas pela alta cúpula, mas por todos em seu meio, e as práticas dos quadros de metas e de “bater o sino” quando se realiza em venda estão enraizadas em diversas empresas representam essa vigilância.

Os saberes sobre o corpo voltam-se para sua moralização, ou dito de outra forma, para sua domesticação com vistas a determinados fins. É preciso canalizar todas as forças que possam ser produtivas, e para tanto não basta punir ou reprimir, mas torna-se essencial vigiar de modo discreto e permanente (MOTTA, 1981, p. 35).

Conforme Pagés *et al.* (1993), nos contextos das organizações existe, em muitas situações, a ambição do reconhecimento individual do sujeito em ser visto como o empregado mais qualificado que os demais, o que corrobora para essa ideia de vigia dos demais membros da equipe, e da organização focada nesse tipo de prática, vendendo-a como a sua cultura.

Nesse entendimento, temos que numa visão funcionalista a cultura organizacional é algo benéfico a todos da empresa, é consenso, pois através dela se chega na eficiência e isso traz a todos o bem-estar desejado, porém, estes ignoram a complexidade, conflitos, significações e interpretações que esta possui. Com isso na visão de Alvesson (2008), a cultura organizacional passa a ser vista como um recurso valioso frente a problemas de desintegração dos funcionários, com sua ênfase nas ideias e valores comuns, condicionando assim as maneiras de trabalhar.

5 Reflexões finais

Esse estudo objetivou trazer para a discussão com um viés crítico, de contradição, de que forma, em uma visão funcionalista-gerencialista, o *management* pode fazer o uso da ideia de cultura organizacional para dominar, controlar e docilizar o sujeito.

Nosso intuito, longe de se postar como determinista, causal, ou dualista, traz à tona uma forma de pensar e perceber como tal fenômeno pode ser conceituado, entendido, definido e utilizado pelas organizações. Onde lembramos que não existe um consenso quanto a definição de cultura.

Assim, vislumbramos com Pagés *et al.* (1993), que trouxe para essa discussão de que alguns tipos de organizações podem vir a possuir – e muitas já o possuem – sistemas que viabilizam a intermediação entre suas ações ocultas, transvestidas de exploração e dominação, que em nome de uma cultura da empresa apresentam-se como vantagens e benefícios no sentido que essa contradição do ato de submissão, de docilização passa a ser minimizada e propiciam até que os sujeitos até colaborem para sua própria submissão.

Nos ativemos em discutir como os valores organizacionais surgem a partir de como a realidade se apresenta ao sujeito, seu condicionamento a uma forma de dominação no trabalho, em uma interação onde crenças sustentam valores, e valores podem dar origem às crenças, onde essas nascem de uma intenção de controle para manter-se o controle e assim docilizar o sujeito.

Desta forma, posto, esperamos de forma singela contribuir para as discussões dessa temática que ainda por sua relevância e contradição não nos parece matéria já não se esgotou, pelo contrário. Se faz necessário ampla discussão de um tema que nos cerca a vida social e é traduzida pelas ações práticas do indivíduo no mundo, assumindo que este é um constructo social em pleno desenvolvimento, e que as práticas denunciativas podem – e se objetivam, sempre – em possibilitar a emancipação do sujeito.

Referências

ALVESSON, M.; SVENINGSSON, S. **Changing Organizational Culture**. London: Routledge, 2008.

ALVESSON, M. **The triumph of emptiness**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

BLAU, P.; SCOTT, W. R. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. São Paulo: Atlas, 1977.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar**. Rio de Janeiro: Rocco,

1995.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como Organização, Poder e Controle. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 51, p. 424-439, 2011.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. O sequestro da subjetividade. *In*: FARIA, J. H. (org.). **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007. p. 45-67.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2010.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Rio de Janeiro: Vozes, 2009.

FREITAS, M. E. Contexto social e imaginário organizacional moderno. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n. 2, p. 6-15, 2000.

GOFFMAN, E. **Manicômios, prisões e conventos**. 7. ed. São Paulo: Perspectiva, 2001.

JAIME JUNIOR, Pedro. Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 42, n. 4, 72-83, 2002.

LUZ, Ricardo. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização: edição executiva**. São Paulo: Atlas, 2009.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. O poder disciplinar nas organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 33-41, 1981.

PAGÉS, Max *et al.* **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SARMENTO, Manuel Jacinto. **A vez e a voz dos professores: contributo para o estudo da cultura organizacional da escola primária**. Porto: Porto Editora, 1994.

SCHEIN, Edgar. **Organization culture and leadership: a dynamic view**. San Francisco: Jossey Bass, 1992.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, [s. l.], v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.