

# CULTURA ORGANIZACIONAL: ELEMENTOS PARA UMA ANÁLISE CRÍTICA

Antônio Valricélio Linhares da Silva\*

Enéas Arrais Neto

Epitácio Macário

## **Resumo**

O artigo é parte da pesquisa de mestrado em desenvolvimento na Faculdade de Educação da UFC. Objetiva apresentar um panorama das abordagens sobre cultura organizacional, sugerindo uma crítica a partir das categorias trabalho alienado e controle do trabalho. Sobre a análise da cultura em geral, avança-se até a categoria de cultura organizacional como forma particular de estruturação das relações dentro da empresa que busca estabelecer o consenso entre sujeitos estruturalmente antagônicos (trabalhadores e capitalistas). Incorpora-se o conceito de trabalho alienado como fundamento de uma abordagem crítica, mostrando que a cultura organizacional constitui-se numa forma de controle do trabalho que não pode ser minimizada, nem absolutizada por quem deseja estudá-la.

**Palavras-chave:** Cultura. Cultura organizacional. Trabalho alienado. Controle do trabalho.

## **1 Introdução**

Nosso estudo, de natureza bibliográfica, está situado nas transformações ocorridas no mundo do trabalho (ANTUNES, 2000; ALVES, 2007), tendo como centro um aspecto do sistema de adaptação do modelo flexível, a gestão da mão-de-obra como estratégia de adequação dos trabalhadores à nova dinâmica fabril, que articula competências laborais (agilidade e inclinação para lidar com os novos equipamentos), habilidades e atitudes tais como capacidade de trabalhar em equipe, consentimento e comprometimento com os objetivos da empresa (BRITO, 2005).

Estes aspectos subjetivos da aprendizagem nas organizações são analisados dentro do campo dos *estudos organizacionais* sob a categoria *cultura organizacional* (ou das organizações, ou ainda cultura da fábrica). Alguns estudos desta categoria partem de uma abordagem supostamente sistêmica, considerando a influência de traços da cultura da sociedade ou país onde a organização está localizada. No entanto, estes estudos apresentam-se com certa ambiguidade e passam por críticas em relação a conceitos e métodos tomados emprestados de diferentes disciplinas (FREITAS, 2007). Desta forma em que sentido é válido

---

\* Aluno do Curso de Mestrado em Educação Brasileira da UFC, vinculado ao eixo de Economia Política, Sociabilidade e Educação. E-mail: valricelio2@yahoo.com.br

se utilizar o termo cultura organizacional? Há mesmo uma cultura nas organizações? O que é mascarado nos estudos sobre cultura organizacional na literatura apologética correspondente aos interesses das empresas? Por outro lado, o que os estudos referenciados em abordagens críticas podem nos revelar sobre a cultura organizacional?

Considerando que já há importantes e variados estudos que tentam responder estas questões, o que queremos aqui é apresentar uma síntese panorâmica breve das discussões neste campo categorial e tentar ampliar os elementos para uma crítica da cultura nas organizações, utilizando as categorias *Trabalho alienado* e *controle da classe trabalhadora*, o que revelará elementos materiais novos e consideráveis para este campo de estudos. Como desdobramento, apontamos um horizonte não de certezas conceituais e metodológicas, mas ainda de questões que suscitarão outros desdobramentos críticos.

Na seção denominada *Cultura organizacional: conceituação no campo dos estudos organizacionais* oferecemos elementos que servem de objeto de análise para explicitar os conceitos de cultura organizacional tanto no campo de interesse das organizações, quanto no campo da literatura crítica. O intuito é o de mostrar que a cultura organizacional é usada como uma categoria que designa uma cultura em particular. Na segunda seção *Esboço de crítica à cultura organizacional* é que chegamos ao ponto em que nos fundamentamos numa abordagem materialista de cultura e sustentamos categoricamente que a cultura organizacional é uma cultura em particular e que essa designação não entra em conflito com uma noção geral de cultura, sendo ainda uma parte de um complexo de relações materiais que determinam a forma de ser, pensar e agir dos sujeitos de uma organização. Por fim verificamos a relação entre *Cultura organizacional e trabalho alienado*, na segunda parte desta mesma seção. Trata-se de uma construção argumentativa breve, mas suficiente para suscitar pesquisas que venham a observar a efetividade da ação da cultura organizacional em relação à própria dinâmica característica do trabalho alienado no controle da classe trabalhadora.

### **1. Cultura organizacional: conceituação no campo dos estudos organizacionais**

Nosso ponto de partida conceitual é o que considera a cultura organizacional como uma *forma particular de cultura* que implica num modo de *organizar* as relações sociais no interior de uma empresa, de *conceber* e *expressar* estas relações - mas correspondendo ao ponto de vista de quem explora o trabalho assalariado e deseja manter as relações de trabalho evitando os conflitos de classe, ou fazendo crer que os conflitos existentes nestas relações são de ordem cultural, grupal e pessoal, ou de limitações pontuais na competência dos gestores de uma empresa. a cultura organizacional pode ser considerada uma forma particular de cultura?

Em caso negativo, a literatura apologética sobre cultura nas organizações não passaria de um artifício discursivo, uma *ideologia* e não um conhecimento verdadeiro (CHAUÍ, s/d) correspondendo a falsas idéias, ou a uma produção arbitrária. Mas com o checar isso? A literatura por si resolve este problema?

No segundo momento da sentença, quando se refere à sua natureza de classe, isto é, quando a cultura organizacional é tomada como um fenômeno afirmado no sentido de corresponder aos interesses das organizações, a assertiva crítica nos aparece como verdadeira, independente da apropriação do termo cultura e da validade do pressuposto de que há uma cultura organizacional, uma forma particular de cultura no interior da empresa.

Na perspectiva de Braga (2007), duas importantes abordagens tratam da cultura organizacional: a primeira enfatiza um sistema de sinais, códigos e conhecimentos articulado no âmbito da organização e a segunda considera as organizações como fenômenos sócio-culturais. Tomemos duas instrutivas passagens que caracterizam cada uma destas abordagens:

[...] sistema de idéias, de significações ou de conhecimentos encontrados em toda organização. Os mitos, rituais, símbolos, linguagens próprias às organizações constituem seu principal objeto de estudos (Braga, 2007, p. 13).

[...] a cultura está presente em toda organização, sem que nela exista uma cultura organizacional própria, ou seja, não procuram uma cultura organizacional, mas sim, fazer uma análise cultural das organizações (Ibid).

No primeiro caso, a cultura organizacional é tomada como um sistema autônomo, próprio da organização; no segundo, a própria organização é entendida como parte de uma ambiência sócio cultural e, por isto, os valores estruturados internamente são fortemente influenciados pela sociedade da qual é parte. Em ambos os casos, a cultura organizacional cumpriria o papel de positivar as relações estabelecidas dentro de uma organização, cujo tipo é a empresa capitalista. No entanto, o autor apresenta outras noções que têm um caráter crítico, das quais destacaremos duas:

a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY e FISCHER, 1996, apud BRAGA, 2007, p. 14).

[...] as manifestações simbólicas e as práticas sociais das organizações encontram numa ideologia determinada a chave que lhes confere articulação e coerência. E encontram também o meio para obter dos agentes seu consentimento ativo ou passivo. (SROUR, 1998, apud BRAGA, 2007, p. 16).

Interessa notar que estas noções lançam luzes sobre a natureza política e ideológica da cultura organizacional, pela função precípua que exerce ao reproduzir valores e símbolos voltados para a urdidura da identidade coletiva assentada nas desigualdades que marcam a relação capital e trabalho. Com efeito, o consenso ativo ou passivo articulado pelos valores, códigos, símbolos e rituais praticados numa empresa é expressão ideológica da dominação e do controle inscritos na materialidade das relações de trabalho. A vinculação entre a cultura organizacional e o controle do capital sobre o trabalho não é, entretanto, transparente e visível na imediatidade da vida organizacional. Essa intransparência tem se aprofundado em função das transformações que se vem experimentando nas últimas décadas, como, por exemplo, a emersão de métodos organizacionais que primam pela incorporação da dimensão subjetiva dos trabalhadores.

Freitas (2007, p. 12) afirma que “os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, isto é, considera a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem”. No primeiro caso, em que a organização é entendida metaforicamente como cultura, há o reconhecimento do papel ativo dos indivíduos em sua construção. Essa vertente abarca estudos que incorporam os conflitos existentes na organização, isto é, ela reconhece a natureza política da cultura organizacional.<sup>1</sup> A outra perspectiva, informada pelo paradigma funcionalista, concebe a cultura organizacional como mecanismo neutro que deve ser mobilizado, controlado e manipulado pela direção. Ainda segundo Freitas, na vertente funcionalista sobressaem três conceitos, a saber:

modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros da organização como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1984, apud FREITAS, 2007, p. 13);

[SHRIVASTAVA] conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem os mitos, os sistemas de linguagens, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, o sistema de valores e as normas de comportamento (FREITAS, 2007, p. 14);

[PETTIGREW] um sistema de significados que é aceito pública e coletivamente por dado grupo durante certo tempo. Esse sistema é constituído por termos, formas, categorias e imagens que interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações. Ou seja, uma organização

---

<sup>1</sup>Freitas (2007, p. 12) apresenta pelos menos cinco referências neste campo de estudos, a saber: Pagés, 1987; Motta, 1991; Morgan, 1996; Enriquez, 1997; Freitas, 1999.

tem passado, presente e futuro, nos quais o homem é cria e criador da cultura (Ibid).

Observa-se que em todos os conceitos citados a cultura organizacional é tida como uma forma particular de cultura cujo enunciado ainda não nos permite crítica. Entretanto, quando tomamos um dos representantes celebrados nessa seara, encontramos o seguinte enunciado nas primeiras linhas de sua obra:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com os outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento. (SCHEIN, 2009, p. 1).

Salta aos olhos a ideia força segundo a qual a liderança é quem cria e gerencia a cultura de uma organização, cujos valores e suposições, uma vez experimentados como válidos e exitosos, são incorporados pelo grupo. Surge assim, o conjunto de valores, regras, normas que definirão a conduta dos indivíduos na organização e o tipo legítimo de liderança. A cultura retroage, assim, sobre a liderança – criando-a. em síntese: a cultura inicia com a liderança, com a atuação acertada e infalível de um indivíduo, mas na medida em que é incorporada pelo grupo ela cria o tipo de liderança. Esse jogo de palavras, aparentemente dialético, não deixa de revelar sua matriz positivista e funcionalista, pois, nessa perspectiva, a cultura de uma organização não é determinada pelas relações sociais que se desenrolam na sociedade.

Não é nosso objetivo percorrer toda a malha conceitual empregada por Schein, senão apenas invocar a matriz funcionalista que o informa. Para tanto, elencamos alguns termos desenvolvidos pelo autor cujo enunciado realça a ideia de instrumentalização da cultura organizacional como forma de criar a liderança e a conduta adequadas aos objetivos da organização: regularidades comportamentais; normas do grupo; valores expostos; filosofia formal; regras do jogo; clima organizacional; habilidades natas; hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas lingüísticos; metáforas raízes; rituais e celebrações formais (Ibid, p. 12-13).

## **2. Esboço de crítica à cultura organizacional**

Começamos com a pergunta: a cultura organizacional é uma cultura em particular? Freitas (2007, p. 84) diz que Aktouf “considera a cultura como um complexo coletivo de representações mentais que liga o material ao imaterial e coloca questões ontológicas, como o

mito de origem e a existência do universo”, supondo um passado comum ou história compartilhada entre os indivíduos, alimentando a memória e as representações que passam para outras gerações. A cultura não seria uma particular forma de ser de grupos, mas uma totalidade que provém das relações dos sujeitos com suas experiências materiais e simbólicas Brandão (1987), constituindo uma espécie de representação geral da existência e que constitui o ser, produzindo uma memória que é repassada às novas gerações.

A partir deste conceito, Aktouf conclui que o que existe nas empresas são apenas *políticas de administração*, cuja noção de *mito*, usada de maneira simplificada, reduz-se a *anedotas míticas* dos fundadores e personagens-chave da empresa. Assim, o que se chama de cultura das organizações não é uma forma particular de cultura, mas apenas ritos, práticas e padrões de comportamento sugeridos pelas organizações como modelo a ser seguido. De acordo com Aktouf “o que existe são aparências de comunidade e aparências de cultura onde se diz que é uma comunidade e uma cultura de empresa” (AKTOUF, 2007, p. 84). Conclusivamente, o autor faz uma crítica à ação das políticas da empresa, que buscam tornar o trabalhador *cúmplice de sua própria exploração*.

Imaginamos que numa perspectiva materialista, a cultura não pode ser definida apenas como símbolos e memórias constituídos, transmitidos e assimilados pelas sucessivas gerações. Essa abstração deixa de lado o fato, presumível, de que todo o sistema de representações e símbolos é fundado sobre relações materiais da qual é expressão. Mesmo que esse enunciado pouco diga sobre o conceito de cultura, ele é fundamental porque permite pensar as práticas simbólicas em relação dialética com sua base material e, desta forma, é possível avançar na compreensão totalizadora que engloba as práticas materiais e simbólicas no âmbito de uma organização ou empresa.

Partamos de velha e conhecida afirmação de Marx no livro *Para uma crítica da economia política*, publicada em 1859:

[...] na produção material da própria vida, os homens contraem relações determinadas, necessárias e independentes de sua vontade, relações de produção estas que correspondem a uma etapa determinada de desenvolvimento das suas forças produtivas materiais. A totalidade destas relações de produção forma a estrutura econômica da sociedade, a base real sobre a qual se levanta uma superestrutura jurídica e política e a qual corresponde *formas sociais determinadas de consciência*. O modo de produção da vida material condiciona o processo geral da vida social, político e *espiritual* (Marx, 1987, p. 30). [Grifo nosso].

Esta base material é, portanto, o substrato das representações simbólicas, das ideologias e das formas políticas e sociais. Essa totalidade em movimento é o conteúdo da

história, razão porque a produção da cultura – em qualquer acepção – não pode ser um processo que se desenrola à margem dela. A cultura não é algo que corre paralelo ao processo histórico senão o próprio evoluir da construção histórica, de modo que ao produzir a história o homem (sociedade) produz a cultura. Dizer que o homem é o ser que produz e é feito pela história é o mesmo que dizer que ele é criador e criatura da cultura – tida aqui como síntese de relações materiais e sua expressão ideológica, simbólica, etc.

A cultura envolve, pois, a produção da riqueza materializada nos meios de produção e ação humana em todas as áreas de sua atividade e o conjunto da riqueza intangível substanciada nos valores morais, éticos, estéticos, políticos; nos conhecimentos e símbolos objetivados na ciência, na filosofia, na tradição. Trata-se, pois, de uma construção fundada na produção material da existência humana que se desdobra em duas dimensões: a materialidade dos objetos e das relações contraídas na produção de tais objetos e sua expressão espiritual, isto é, o modo de pensar e explicar o mundo. Nessa acepção, a cultura é um todo articulado de relações materiais e sua representação mental, inclusive os valores que normatizam e orientam a ação do homem no mundo. Compreender, pois, a cultura remete ao escrutínio da forma e do conteúdo das relações que mediam a produção da existência material do homem e da sociedade.

No capitalismo, as relações de produção se estabelecem entre classes antagônicas – uma proprietária dos meios de produção e outra proprietária da força de trabalho. Nesse diapasão, as relações não podem ser de comunidade, mas de domínio e controle de uma classe (a proprietária) sobre a outra (a dos trabalhadores). Estas relações antagônicas, inscritas na própria ossatura da sociedade e das organizações/empresas capitalistas se expressam nos valores, nos símbolos, na representação articuladas em escala social e no âmbito das organizações. O domínio articulado na esfera material é selado no plano ideológico, tanto em escala social quanto no âmbito estrito da organização. Marx e Engels (2007, p. 71) afirmam a este respeito:

As ideias da classe dominante são as ideias dominantes em cada época, quer dizer, a classe que exerce o poder *objetal* dominante na sociedade é, ao mesmo tempo, seu poder *espiritual* dominante. A classe que tem a sua disposição os meios para a produção material dispõe ao mesmo tempo, com isso, dos meios para a produção espiritual, o que faz com que lhe sejam submetidas, da mesma forma e em média, as ideias daqueles que carecem dos meios necessários para produzir espiritualmente. As ideias dominantes não são outra coisa a não ser a expressão ideal das relações materiais dominantes, as mesmas relações materiais dominantes concebidas como ideias; portanto, as relações que fazem de uma determinada classe a classe dominante, ou seja, as ideias de sua dominação.

Sendo a cultura uma *totalidade concreta* (KOSIK, 1976), um todo constituído por elementos particulares e ao mesmo tempo determinado por uma totalidade mais geral (as relações materiais da sociedade), podemos atestar que a cultura organizacional é articulada no plano particular da empresa e segundo os conflitos resultantes das relações materiais nela existentes. Nesse aspecto, não coadunamos com Aktouf, pois entendemos que a existência de um sistema particular de valores, símbolos, normas de conduta individual e coletiva não conflitua com uma noção abrangente de cultura – apenas reflete de maneira particularizada a cultura produzida socialmente.

Enquanto fenômeno histórico-social, a cultura organizacional expressa as complexas relações e conflitos entre classes e interindividuais; é construção humana num espaço historicamente situado e determinado. É, pois, uma forma particular de cultura na medida em que articula valores e normas que influem decisivamente na forma de organizar o trabalho e na conduta individual e coletiva. Como tal, é apreendida por meio dos rituais e hierarquias estabelecidas, bem como pelo esforço metódico – hoje mais que antes – de treinamento e educação que buscam motivar e direcionar a ação dos indivíduos no interior da organização. É por ser assim, essa síntese de relações conflitivas sob o domínio do capital, que a cultura organizacional se remodela e refaz na medida do conflito que se desenrola na sociedade e no próprio espaço da empresa.

Neste sentido, a cultura organizacional, se não reflete de forma direta a universalidade da ambiência sócio cultural mais ampla como quer Aktouf (o espírito de comunidade, por exemplo), não podemos descuidar do fato de que ela reflete de forma particularizada as relações materiais e os interesses da classe economicamente dominante. E nesse ponto, nossa crítica coaduna com a de Aktouf na formulação segundo a qual as políticas da empresa buscam fazer com que o trabalhador seja cúmplice ativo de sua própria exploração. Convergimos, ainda, com o autor quando ele considera que a empresa capitalista não pode ultrapassar a alienação no trabalho, pregando, como diz Freitas (2007, p. 83) “uma mágica comunhão de todos, patrões e operários”. O esforço da empresa nesse sentido faz parte de seu sistema de dominação pela hegemonia, esmerando-se por estabelecer consensos ativos ou passivos, mas sempre ressaltados seus interesses de controle econômico. A isto, Aktouf chama de *identidade dissimulada* – para nós, identidade artificial, pontual, contingente, para adaptação a uma circunstância, uma espécie de contrato informal coletivo para aceitar o jugo da empresa, não significando a superação absoluta do conflito entre as partes.

### **3. Cultura organizacional e trabalho alienado**



A articulação aqui proposta entre cultura organizacional e trabalho alienado tem um sentido necessário para a perspectiva adotada neste artigo. Como já dito, a cultura organizacional, enquanto forma particular de cultura e como fenômeno situado nas relações de trabalho, reflete simbólica e materialmente a forma de ser do trabalho no interior da organização. Ora, na medida em que o trabalho se encontra subsumido ao capital no interior das organizações, essa alienação se expressa no conteúdo e na forma da cultura organizacional. Como veremos, o controle e exploração dos trabalhadores pressupõem a mobilização consciente ou espontânea de instrumentos e práticas coercitivas ou de hegemonia que criam as condições ideológicas – culturais – da continuidade da alienação. Iniciaremos pela exposição da categoria trabalho alienado para, depois, mostrarmos sua articulação com a cultura organizacional.

Marx analisa a alienação do trabalho sob quatro determinações: alienação do produto, alienação na atividade mesma, alienação dos outros homens e alienação do gênero humano. No primeiro caso, o trabalhador produz algo que é apropriado por outrem; esta produção se lhe torna estranha, acumulando-se sob a forma de capital. Cresce a produção e a riqueza (material e espiritual) pelas mãos da classe trabalhadora, mas esta continua submersa na pobreza material e moral. A propriedade privada sob a forma capital é a própria alienação do produto, pois os trabalhadores criam a riqueza e a ela se submetem.

A segunda determinação corresponde à alienação da atividade do homem, pois nas condições em que os meios de produção se encontram sob o poder da classe capitalista, os trabalhadores têm de vender o valor de uso de sua capacidade de trabalho para poder sobreviver. Nesse ato, o trabalhador transfere para o capitalista o direito de uso das suas capacidades físicas e psíquicas durante um tempo, com o que o controle do trabalho é da empresa e não do próprio trabalhador. Isto converte a atividade de produção da existência humana em atividade alheia, uma atividade que não pertence ao ser que trabalha, mas ao proprietário dos meios de produção. A *estranheza (fremdheit)* do trabalho “evidencia-se aqui [de forma] tão pura que, tão logo inexista a coerção física ou outra qualquer, foge-se do trabalho como de uma peste. O trabalho externo, o trabalho no qual o homem se exterioriza, é um trabalho de autossacrifício, de mortificação.” (MARX, 2010, p. 83).

A terceira determinação deriva das duas primeiras, pois se o resultado do trabalho social é apropriado por outro que não a classe trabalhadora e se a própria atividade de trabalho é submetida ao controle de outro que não o trabalhador, pergunta-se: quem é esse outro? Não podem ser os deuses! Outros homens inseridos nas mesmas relações de alienação são os

proprietários e os que controlam a atividade do trabalho – a classe capitalista. Em escala social é, pois, lícito afirmar que estas classes se relacionam como antagonistas estruturais e, por isso, os trabalhadores veem no capitalista o meio de conseguir sua sobrevivência e o capitalista vê nos trabalhadores o meio de engrandecer sua propriedade. O homem passa a ser um meio para o outro, não um fim. A alienação da atividade criadora do homem conduz à alienação do homem em relação aos outros homens.

Igualmente à terceira, a quarta determinação deriva das primeiras, porquanto a atividade vital humana (o trabalho e a práxis social) é a confirmação ativa de sua forma de ser, do ser social, da subjetividade e da generidade humanas. Com efeito, afirma Marx (2010, p. 85):

na elaboração do mundo objetivo [é que] o homem se confirma, em primeiro lugar efetivamente, como *ser genérico*. Esta produção é a sua vida genérica operativa. Através dela a natureza aparece como a *sua obra* e a sua efetividade (*Wirklichkeit*). O objeto do trabalho é portanto a *objetivação da vida genérica do homem*: quando o homem se duplica não apenas na consciência, intelectual[mente], mas operativa, efetiva[mente], contemplando-se, por isso, a si mesmo num mundo criado por ele”.<sup>2</sup>

A alienação do produto e da atividade vital humana é, pois, alienação dos homens entre si e do homem em relação a sua generidade – tomada esta como o conjunto das relações sociais e de riquezas produzidas socialmente.

Esses quatro aspectos da alienação<sup>3</sup>, abrem importantes caminhos para a análise da cultura organizacional no sentido de qualificá-la como resultado dessa situação de alienação que está na base mesma das relações entre capital e trabalho. A cultura organizacional é um elemento ativo na construção dos saberes e habilidades, valores e atitudes voltados para a manutenção da apropriação privada (alienação do produto), do controle externo sobre o trabalho (alienação da atividade). Os valores disseminados na cultura organizacional atuam na construção e reprodução da consciência alienada atrelada aos interesses da empresa, seja pela produção de consensos, seja pelo uso da força disciplinadora. Na medida em que a relação de subordinação do trabalho ao capital não é tranquila (na sociedade e no interior das empresas), é sempre necessário lançar mão de formas conscientes de driblar o conflito ou mitigá-lo. É

---

<sup>2</sup>*Idem*. P. 85.

<sup>3</sup>Para um bom entendimento destes quatro aspectos da alienação e a origem e totalidade do significado da alienação, sugerimos o livro *A teoria da alienação em Marx*, de István Mészáros (2006), publicado pela Boitempo Editorial. Essa referência é importante como mediação da leitura dos *Manuscritos de 1844*, considerado uma obra aparentemente fácil, mas que impõe certa familiaridade com a forma de exposição do autor, especialmente neste caso em que se trata de escritos não tão sistematizados como um livro propriamente dito.

nesse interesse que a empresa protagoniza um conjunto de práticas pedagógicas com o fim de fazer os trabalhadores tomarem os objetivos organizacionais como seus próprios fins, tornando-se cúmplices ativos de sua própria exploração. É nesse ponto que a cultura organizacional encontra no trabalho alienado uma importante chave de compreensão.

Para as organizações não basta que a divisão do trabalho e o processo de trabalho alienado cumpram, por si mesmos, o papel de controle sobre os trabalhadores. A fragmentação das tarefas, o incremento tecnológico não são suficientes para conter o conflito – em muitos casos até o inflamam. Daí que estas organizações investem em treinamento, adestramento, dinâmicas de relacionamento e de trabalho em equipe para ajustar os trabalhadores ao movimento intenso do processo produtivo e às normas e valores que procuram não só o funcionamento do processo, mas um funcionamento com o mínimo de conflitos e o máximo de perfeição no que se refere à produtividade e à qualidade. Quando estes conflitos aparecem (e na verdade são recorrentes) são tratados como diferenças pessoais, algo como estado de espírito profissional e pessoal, sendo que esta explicação e modo de enfrentamento estão presentes tanto na literatura organizacional como em Scholts (1999), quanto no interior mesmo das organizações.

Não basta que os trabalhadores tenham uma consciência invertida sobre quem depende de quem na relação entre capital e trabalho, entre empregador e empregado. Esta inversão aparece como uma operação *ideológica* das organizações no sentido de fazer com que o trabalhador pense que não há uma dependência mútua entre as partes conflitantes, mas que ele, sujeito isolado, é que depende daquela (OLIVEIRA, 2004). É preciso que ele confunda mesmo os seus objetivos com os objetivos da empresa, que confunda a cultura como a cultura da empresa e que busque a felicidade não no universo da cultura (no estudo, na fruição estética), mas na cultura da fábrica [na organização ou empresa de qualquer tipo] (DEJOURS, 2009), que a fábrica ou organização qualquer, seja tomada como local de realização, segunda casa, quando na verdade não passa de uma caserna de controle do trabalho, onde o trabalhador age sob um consenso contratual mais ou menos consolidado, mais ou menos efetivo e invariavelmente contínuo.

A busca pelo consenso via construção de uma consciência cada vez mais alienada/estranhada nas organizações envolve a utilização de estratégias cognitivas (do campo do conhecimento/aprendizagem), comportamentais e atitudinais (BRITO, 2005), inspiradas no modelo flexível de tipo toyotista, seja qual for a variação em diferentes espaços geoculturais e político-sociais. As organizações tanto produzem mecanismos *culturais* de controle como contam com aqueles que se configuram nas próprias características do arranjo do espaço e do

processo produtivo ou de serviço em si. A *alienação do trabalho* ganha, portanto, requintes intencionais, planejados e fundamentados de controle da subjetividade dos trabalhadores. Esses requintes são novas fetichizações mais ou menos eficazes, sob o fenômeno denominado cultura organizacional, que sempre existiu nas relações de *trabalho alienado*, mas que agora se enriquece teórica e praticamente sob as bases do modelo flexível de produção/reprodução do capital.

Se não podemos agora provar empiricamente a eficácia ou efetividade da cultura organizacional no controle da classe trabalhadora no interior das organizações, podemos concluir que há pelo menos uma integração entre os elementos da cultura e do processo produtivo no sentido de obtenção do consenso, na tentativa de manter continuamente - se não uma passividade e harmonia num espaço de exploração e degradação do trabalho – uma espécie de *tensão contida* dos conflitos entre capital e trabalho, mantendo estes conflitos num estado de latência. Do que se pode deduzir que as contradições poderão, num momento ou noutro, romper a unidade contraditória entre capital e trabalho, com o que a tensão contida pode fluir em formas de resistência diversas.

### **Considerações finais**

Os estudos sobre cultura organizacional têm crescido muito ultimamente e despertado grande interesse do empresariado. Os teóricos deste campo se apropriam do conceito de cultura e de elementos categoriais que servem de aporte na definição e na construção da cultura organizacional com a intenção de melhorar a organização, as relações e o desempenho das empresas. Não passam disso. Há nessa seara, entretanto, uma rica produção teórica de viés crítico, como as contribuições de Freitas, Braga e de teóricos de expressão internacional como Arktouf.

Depois de ter apresentado elementos categoriais para esboço de uma crítica da cultura organizacional - apoiando-se numa abordagem que vê a cultura (fenômeno global) e a cultura organizacional (forma particular de cultura) como determinações das relações materiais da sociedade - pudemos construir uma síntese conceitual da cultura organizacional numa perspectiva crítica, que figura como um todo articulado de relações materiais e simbólicas no interior de uma empresa, correspondendo ao modo de pensar, agir e de fazer do trabalhador, uma determinação das relações de trabalho que expressa a tentativa de erigir relações não conflituosas em função da empresa.

A este respeito, procuramos ampliar as discussões utilizando as categorias *trabalho alienado e controle do trabalhador* para concluir que a cultura organizacional é um instrumento de controle que se integra à dinâmica do processo produtivo *estranhado* para manter a exploração do trabalho com o mínimo de conflitos, embora seja um movimento de contenção que tem seus limites, sendo impossível um controle absoluto sobre o trabalhador ou a obtenção de uma harmonia absoluta, dada a própria natureza contraditória das relações materiais na sociedade capitalista.

O que sugerimos aqui são indicações e elementos categoriais iniciais que podem contribuir com os atuais estudos que procuram desconstruir, à luz de teorizações críticas, o arcabouço teórico-metodológico da literatura positiva sobre a cultura organizacional, revelando seu caráter mistificador e orientador de práticas de conformação da força de trabalho para manter seu controle, ocultando conflitos de classe e sobrepondo a cultura das organizações à dos trabalhadores e à própria cultura em sentido *lato*. Fica o desafio de desenvolver uma pesquisa empírica, de natureza monográfica para verificar a eficácia da cultura organizacional como instrumento de controle do trabalhador em relação às formas iminentes da dinâmica da produção, bem como das relações contratuais que limitam a resistência dos trabalhadores. Quanto a isso acrescentamos que o uso do termo *cultura organizacional*, como forma particular de cultura, não pode ser nem minimizado, nem absolutizado por aqueles que pretendem desenvolver estudos baseados numa abordagem crítica.

Minimizá-la ou, no limite, desprezá-la em função de uma categoria mais abrangente como a alienação, pode evitar o conhecimento de um fenômeno que está efetivamente presente nas relações de trabalho de forma cada vez mais complexificada com as mudanças organizacionais ensejadas pelo novo regime de regulamentação (de tipo flexível). Absolutizá-la no sentido de tomar como determinante os seus aspectos simbólicos, excluindo aspectos materiais como a fragmentação das tarefas, o estabelecimento do ritmo de trabalho pelas máquinas, a exigência de maior concentração do trabalhador no fazer aparentemente mais cheio de conteúdo, o medo da demissão, as realizações imediatas do trabalhador, etc. pode induzir à estudos e conclusões muito parciais e desvinculadas da própria base material que engendra a cultura da empresa.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Giovanni Antonio Pinto. **Trabalho e subjetividade:** ensaio sobre o metabolismo social da reestruturação produtiva do capital. Marília, 2007. 193 f. Tese (livre docência em Teoria Sociológica) - Universidade Estadual Paulista – UNESP.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho:** ensaios sobre a afirmação e a negação do trabalho. 7.ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

BRAGA, Edner. **Cultura organizacional:** proposições para uma compreensão sistêmica. 2007. Disponível em: <http://www.ebragaconsultoria.profissional.ws/artigos.html>. Acesso em: 14 de abr. de 2009.

BRANDÃO, José Carlos. **O que é cultura.** 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987. (Coleção primeiros passos, 110).

BRITO, Lydia Maria Pinto. **Gestão de competências, gestão do conhecimento e organizações de aprendizagem:** instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. Fortaleza: Imprensa Universitária, 2005.

CHAUI, Marilena. **O Papel da Filosofia na Universidade.** Cadernos SEAF, n.º 1.

DEJOURS, Christophe. **Banalização da injustiça social.** Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio eletrônico.** Versão 5.12. Editora Positivo, 2004.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional:** evolução e crítica. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e toyotismo na civilização do automóvel.** São Paulo: Boitempo Editorial, 1999.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto.** Tradução de Célia Neves e Alderico Toríbio. 2.ed. Rio de Janeiro: Paz e terra, 1976.

MARX, Karl e Engels, Frederich. **A ideologia alemã:** Feuerbach, a contraposição entre as cosmovisões materialistas e idealistas. Tradução de Frank Müller. São Paulo: Martin Claret, 2007.

MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos.** Tradução de Jesus Ranieri. 4. reimpressão. São Paulo: Boitempo, 2010.

\_\_\_\_\_. Para uma crítica da economia política. In MARX, Karl. **Manuscritos econômico-filosóficos e outros escritos.** Tradução de José Carlos Bruni. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1987.

MÉSZÁROS, István. **A teoria da alienação em Marx.** Tradução de Isa Tavares. São Paulo: Boitempo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Os desafios e o fardo do tempo histórico: o socialismo no século XXI.** São Paulo: Boitempo, 2007.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOLTS, Peter. **Times da qualidade: como usar equipes para melhorar a qualidade.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

SILVA, Tomaz Tadeu da. **Documento de identidade: uma introdução às teorias do currículo.** 2. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.