

GOVERNAMENTALIDADE, NEOLIBERALISMO E A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FERRAMENTA DE CONTROLE

GOVERNMENTALITY, NEOLIBERALISM AND ORGANIZATIONAL CULTURE AS A TOOL OF CONTROL

*Daiana Sarmiento Silva¹
Alessandro Gomes Enoque²
Alex Fernando Borges³*

Resumo

Este ensaio teórico tem, por objetivo principal, estabelecer uma relação entre a racionalidade neoliberal e o advento da gestão da cultura organizacional como uma ferramenta de controle indireto das condutas individuais, a partir da ideia de liberdade, que instaura uma nova governamentalidade empresarial (Foucault, 2008b). Para tanto, retomamos as mudanças históricas provocadas pela crise econômica da década de 70, que deram início a era neoliberal, com o intuito de analisar, a partir dos conceitos de Foucault (2008a, 2008b) de governamentalidade e do conceito de racionalidade (Dardot & Laval, 2016), o conceito de cultura organizacional.

Palavras-Chave: Foucault, Racionalidade, Cultura Organizacional.

Abstract

This theoretical essay aims to establish a relationship between neoliberal rationality and the advent of organizational culture management as a tool for indirect control of individual behaviors, based on the idea of freedom, which establishes a new corporate governance (Foucault, 2008b). To that end, we return to the historical changes brought about by the economic crisis of the 1970s, which began the neoliberal era, with the aim of analyzing, from Foucault's (2008a, 2008b) concepts of governmentality and the concept of rationality (Dardot & Laval, 2016), the concept of organizational culture.

Key words: Foucault, Rationality, Organizational Culture.

¹ Mestranda em Ciências Sociais pela Universidade Federal de Uberlândia - UFU

² Prof. Dr. Associado da Universidade Federal de Uberlândia - UFU

³ Prof. Dr. no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia - UFU

1 Introdução

As mudanças ocorridas a partir da década de 1970, marcaram um período de grandes transformações, caracterizada por políticas de austeridade financeira no setor social, econômico, político, além de trazer mudanças na forma como os próprios indivíduos passaram a gerir a si próprios e as suas vidas (Harvey, 1992; Antunes, 1997; Boltanski e Chiapello, 2009; Antunes, 2017). De acordo com Anderson (1995), a recessão econômica, que se instaurou nas economias capitalistas a partir dos anos 1970, foi causada pelas baixas taxas de crescimento combinadas com altas taxas de inflação, ao grande poder dos sindicatos e do movimento operário que pressionavam o Estado para manter as políticas sociais. Esse cenário abriu espaço para o crescimento de novas ideias que propunham, como solução à crise do modelo Keynesiano, a implementação de uma nova política econômica: o Neoliberalismo.

De acordo com Spínola (2004), o neoliberalismo tem origem após a Segunda Guerra Mundial como uma reação às políticas intervencionistas de bem-estar social. Hayek (1994) tece uma crítica ao planejamento econômico feito pelo Estado e propõe que qualquer limitação aos mecanismos de mercado representa um perigo a liberdade econômica e política. De fato, a nova política econômica neoliberal propunha a preservação de um Estado forte o suficiente para barrar o poder sindical (Dardot e Laval, 2016), livres de dogmas, capaz de suportar as pressões de vários grupos e implementar uma “disciplina orçamentária com a contenção dos gastos com bem-estar e a restauração da taxa “natural” de desemprego, ou seja, a criação de um exército de reserva de trabalho para quebrar os sindicatos” (Anderson, 1995:9). Porém, para Anderson (1995) e Spínola (2004), essas medidas só poderiam ser implementadas se reformas fiscais fossem realizadas para incentivar os agentes econômicos, ou seja, seria necessário reduzir impostos sobre as rendas e investimentos mais elevados, o que resultaria no aumento da desigualdade social.

Por outro lado, o neoliberalismo, dentro da teoria foucaultiana, é encarado como uma prática, uma conduta das condutas humanas, que busca fomentar a competição através de uma lógica de mercado que deve determinar as ações individuais, as ações da população e das instituições. Esta prática foi denominada de governamentalidade – a arte de governar. Para Foucault (2008a), as políticas neoliberais só foram possíveis devido à produção de um novo *homo economicus*, um tipo de homem livre e empreendedor de si mesmo, o único responsável pelo seu sucesso e que utiliza do interesse e do cálculo racional para realizar suas escolhas.

Foucault (2008a) ressalta que esse tipo de *homo economicus*, diferente da concepção taylorista clássica de *homo economicus*, não é um ser natural; ao contrário, ele precisa ser construído, através de mecanismos sociais de assujeitamento, que buscam incitar e fortificar ações individuais de subjetivação. Portanto, o neoliberalismo não pode ser explicado apenas em termos de Estado mínimo; ao contrário, ele deve ser explicado em termos de uma governamentalidade que reconhece que o mercado só pode se manter se houver a presença ativa de um Estado que dê suporte legal e governamental e que estimule a competição, pautada em valores de mercado, entre os indivíduos.

A cultura organizacional ganhou destaque, de acordo com Willmott (1993) e Freitas (2007), a partir da década de 1980, apesar do termo ter sido utilizado pela primeira vez na década de 1970 nos Estados Unidos. Para Willmott (1993:516), o objetivo principal da gestão da cultura organizacional “é ganhar os ‘corações e mentes’ dos funcionários: definir seus propósitos gerenciando o que eles pensam e sentem e não apenas como eles se comportam”. Para o autor, o surgimento da gestão da cultura organizacional não pode ser atribuído a gurus ou líderes visionários. Ao contrário, seu aparecimento deve ser compreendido dentro de um contexto histórico social e econômico que permitiu construir, reconstruir e racionalizar certos tipos específicos de práticas de gestão. É necessário reconhecer que a nova forma de gestão pautada na cultura, só foi possível devido as modificações trazidas pela reestruturação produtiva – que incluem o “movimento em direção a formas mais flexíveis de acumulação, o desafio japonês, um ressurgimento do neoliberalismo econômico e a reafirmação da prerrogativa gerencial na governança dos valores dos empregados” (Willmott, 1993:517). Esse cenário de incertezas econômicas advindas do fracasso das políticas keynesianas, de lutas sindicais, de ameaça das empresas japonesas, possibilitou o surgimento de uma nova teoria da gestão que trazia como marca principal a receita de uma recuperação financeira, moral e a transformação do trabalhador em capital. Logo, de acordo com Du Gay (1991:53-54) haveria uma afinidade entre a filosofia da cultura organizacional e os projetos econômicos de Thatcher e Reagan, pois tais projetos puderam promover a cultura empresarial ao apresentarem a cultura organizacional como “uma tentativa de redefinir e reconstruir o terreno econômico e cultural e de conquistar sujeitos sociais para uma nova concepção de si mesmos – ‘transformá-los em vencedores’, ‘campeões’ e ‘heróis cotidianos’”.

Dardot e Laval (2016:17) afirmam que a racionalidade neoliberal “tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa

como modelo de subjetivação”. A partir disso, os homens foram transformados em sujeitos empresariais, em neossujeitos – “trata-se agora de governar um ser cuja subjetividade deve estar inteiramente envolvida com a atividade que se exige que ele cumpra (Dardot e Laval, 2016:327). Portanto, este ensaio teórico tem como objetivo estabelecer uma relação entre a racionalidade neoliberal e o advento da gestão da cultura organizacional como uma ferramenta de controle indireto das condutas individuais, a partir da ideia de liberdade, que instaura uma nova governamentalidade empresarial, um novo modo de conduzir a conduta dos indivíduos. Para tanto, os principais conceitos e abordagens associadas às concepções acima apresentadas serão em um primeiro momento evidenciados, para posteriormente viabilizar uma articulação entre esses eixos teóricos que venha a convergir para uma fundamentação consistente com a tese desenvolvida no presente artigo.

2 Governamentalidade, Neoliberalismo e Cultura Organizacional

A década de 1970 foi marcada por uma crise estrutural do capital, pela decadência do sistema taylorista/fordista associada às políticas keynesianas. Esse cenário desencadeou um vasto processo de reestruturação produtiva marcada pela expansão das ideias neoliberais que confrontavam as políticas protecionistas do Estado de bem-estar social, que já não conseguiam mais resolver a recessão econômica. Para Hayek (1994), a crise da década de 1970 foi resultado do poder excessivo do Estado e das pressões reivindicativas dos sindicatos para aumentar os gastos sociais, que culminaram no solapamento das bases de acumulação capitalista. A solução à crise pela qual o modelo econômico Keynesiano passava seria a implementação de uma nova política, o neoliberalismo.

Para Dardot e Laval (2016), as mudanças ocorridas no período de 1960 a 1980, marcaram o que os autores denominaram de “A grande virada”, onde foi implementada uma nova racionalidade normativa ligada a globalização e financeirização ou uma “estratégia neoliberal” onde houve um reengajamento do Estado sobre novas bases. Os autores defendem que essa nova regulamentação, baseada na concorrência, não existia antes das políticas de bem-estar social/*Keynesianismo*, mas que foram “se constituindo ao longo do próprio confronto, se imposto a forças bastante diferentes em razão da própria lógica do confronto e, a partir desse momento, feito o papel de catalisador, oferecendo um ponto de encontro a forças até então dispersas” (Dardot & Laval, 2016, p. 192).

Dardot e Laval (2016) defendem a tese da estratégia sem sujeito, denominada de a “Lógica das práticas”, baseada na teoria Foucaultiana:

Primeiro, há as práticas frequentemente díspares, que instauram técnicas de poder (entre as quais, em primeiro lugar, as técnicas disciplinares) e são a multiplicação e a generalização de todas essas técnicas que impõem pouco a pouco uma direção global, sem que ninguém seja o instigador desse “impulso na direção de um objetivo estratégico”. Não conseguiríamos expressar melhor a maneira como a concorrência se constituiu como nova norma mundial a partir de certas relações entre as forças sociais e certas condições econômicas, sem que tenha sido “escolhida” de forma premeditada por um “Estado-maior” qualquer. Fazer parecer a dimensão estratégica das políticas neoliberais é, portanto, não apenas revelar em que elas dizem respeito à escolha de certos meios, mas é também mostrar o caráter estratégico do objetivo da concorrência generalizada que permitiu dar a todos esses meios uma coerência global. (Dardot & Laval, 2016, p. 192).

“A virada” só se constituiu, enquanto novo modo de regulamentação, devido a quatro fatores: i) à relação de apoio recíproco entre as políticas neoliberais e as transformações do capitalismo; ii) anteriormente houve uma luta ideológica, construída por uma série de políticos e estudiosos que criticavam as políticas do welfarismo, fomentando uma crença na desobrigação do Estado e na desmoralização do sujeito, concretizada através da crítica às políticas sociais, que seriam responsáveis pela destruição das virtudes humanas e implementação de uma concepção do homem como capital; iii) mudança de comportamento – essas medidas não funcionariam se não houvesse a implementação de dispositivos disciplinares que moldassem o comportamento dos sujeitos, ou uma nova governamentalidade, que dirigisse indiretamente as condutas, baseada no poder de liberdade de escolha, como obrigação de escolher o que é mais vantajoso para o seu próprio interesse, e na gestão neoliberal das empresas que buscam incessantemente, criar mecanismos de autonomia controlada que aumentem a extração de mais valia; e iv) temos a criação de uma nova racionalidade que se impõe tanto aos governantes, de direita ou de esquerda, como único caminho a ser seguido, como aos indivíduos que passam a ser responsabilizados pelas suas escolhas e devem investir em si mesmo para garantir acesso a certa qualidade de vida.

Para Dardot e Laval (2016), os acontecimentos iniciados na década de 70, não podem apenas ser resumidos como uma crise do fordismo, ou como uma crise das políticas econômicas keynesianas, ou como uma crise de acumulação que resultaram na implementação de uma nova ideologia ou de uma nova política econômica chamada neoliberalismo. Os autores defendem a tese de que o neoliberalismo antes de ser uma ideológica ou uma política econômica, é uma racionalidade:

(...) e, como tal, tende a estruturar e organizar não apenas a ação dos governantes, mas até a própria conduta dos governados. A racionalidade neoliberal tem como característica principal a generalização da concorrência como norma de conduta e da empresa como modelo de subjetivação. [...]. O neoliberalismo é a razão do capitalismo contemporâneo, de um capitalismo desimpedido de suas referências arcaizantes e plenamente assumido como construção histórica e norma geral de vida (Dardot & Laval, 2016, p. 17).

E conceituam neoliberalismo como sendo “um conjunto de discursos, práticas e dispositivos que determinam um novo modo de governo dos homens segundo o princípio universal da concorrência” (Dardot & Laval, 2016, p. 17).

Dardot e Laval (2016) compartilham das ideias de Foucault sobre a razão governamental que busca através da adoção de técnicas e procedimentos por uma administração racional de Estado dirigir a conduta dos homens. As técnicas desenvolvidas para governar os indivíduos conduzindo suas condutas será denominado por Foucault de governamentalidade:

[...] o conjunto constituído pelas instituições, procedimentos, análises e reflexões, os cálculos e as táticas que permitem exercer essa forma bastante específica, embora muito complexa de poder que tem por alvo principal a população, por principal forma de saber a economia política e por instrumento técnico essencial os dispositivos de segurança. Em segundo lugar, por ‘governamentalidade’ entendo a tendência, a linha de força que, em todo o Ocidente, não parou de conduzir, e desde há muito, para a preeminência desse tipo de poder que podemos chamar de ‘governo’ sobre todos os outros – soberania, disciplina – e que trouxe, por um lado, [e, por outro lado], o desenvolvimento de toda uma série de saberes. Enfim, por ‘governamentalidade’, creio que se deveria entender o processo, ou antes, o resultado do processo pelo qual o Estado de justiça da Idade Média, que nos séculos XV e XVI se tornou o Estado administrativo, viu-se pouco a pouco ‘governamentalizado’. (Foucault, 2008b, pp. 143-144).

Para Fimyar (2009), Foucault, ao criar o neologismo governamentalidade, busca enfatizar a interdependência entre as práticas de governo e as mentalidades que sustentam essas práticas. Assim, Fimyar (2009, p. 38) descreve governamentalidade como “o esforço de criar sujeitos governáveis através de várias técnicas desenvolvidas de controle, normalização e moldagem das condutas das pessoas”.

Souza e Barros (2012) denominam a atual governamentalidade de governamentalidade de empresa. Segundo os autores, isso se deu pelo fato de que a forma empresa tornou-se um modelo de conduta, pautado nos modos de ação empresariais, que passa a operar, disseminar e reforçar a forma empresa, uma espécie de mentalidade empresarial que atua no governo dos indivíduos.

No ocidente, a passagem do século XVI até o século XVIII foi marcada por um longo e complexo processo de governamentalização do Estado, que só foi possível devido à

“incorporação, a partir do século XVI, das diferentes técnicas do poder pastoral, técnicas de individuação e procedimentos globalizantes cuja expressão principal é, desde o século XVIII, o biopoder, [que] correspondente à (...) politização da vida” (Ortega, 2002, p. 107).

Para Foucault (2008b) a governamentalidade só foi possível devido à mudança do poder soberano, aquele poder que “fazia morrer” e “deixava viver” para o biopolítica, aquele poder que “fazia viver” e “deixava morrer”. O poder soberano foi possível devido aos perigos e/ou as necessidades de proteger a própria vida, assim, é para poderem viver que constituem um soberano. Esse poder soberano age através de mecanismos disciplinares voltados para os corpos, para os indivíduos.

A partir do século XVII e XVIII, com o surgimento das grandes cidades, “houve uma segunda tomada de poder, que não é individualizante, mas que é massificante, que não se faz em direção ao homem-corpo, mas do homem-espécie” (Foucault, 2008b, p. 289). Aparece então o conceito de biopolítica e a noção de população – “corpo múltiplo, corpo com inúmeras cabeças, se não infinito pelo menos necessariamente numerável” (Foucault, 2008b, p. 292). A biopolítica se preocupa com a população como problema político, científico, biológico e de poder, buscando implementar mecanismos globais, baseados nas estimativas estatísticas, medições, previsões, de agir visando o equilíbrio, a regulamentação, a segurança e a perpetuação da vida do homem-espécie.

A biopolítica age mediante a instauração da norma, que permite controlar a ordem disciplinar tanto dos corpos quanto da população que se quer regulamentar. Uma sociedade de normalização é aquela em que se cruzam a norma da disciplina e a norma da regulamentação, ou seja, o biopoder conseguiu cobrir “toda a superfície que se estende do orgânico ao biológico, do corpo a população, mediante o jogo duplo das tecnologias de disciplina, de uma parte, e das tecnologias de regulamentação, de outra” (Foucault, 2008b, p. 302).

A biopolítica é uma forma de gerenciamento que transfere para o indivíduo a responsabilidade de cuidar de si, que para se construir como prática, precisa regular as condutas dos indivíduos, através de tecnologias que produzem as práticas e a movimentação do todo. Na biopolítica, a linguagem é voltada para a população, mas seu foco é na individuação de todas as relações. Assim, Foucault (2008a) pensou a ideia de um governo dos homens que deveria pensar primeiramente na natureza das coisas, e não mais na natureza má dos homens, uma administração das coisas que pensaria antes de mais nada na liberdade dos homens. A liberdade

é uma tecnologia de poder. O foco principal dessa nova governamentalidade neoliberal foi a forma como se produz e se acumula o capital humano.

Para Foucault, os neoliberais irão tratar o trabalho em termos econômicos, “com uma conduta econômica praticada, aplicada, racionalizada, calculada por quem trabalha” (Foucault, 2008a, p. 307) e fazer com que o trabalhador, nas análises econômicas, deixe de ser objeto e passe a ser sujeito econômico ativo.

Portanto, de acordo com Foucault (2008a), o trabalho é decomposto em renda e capital. Sendo capital aquilo que torna possível adquirir uma renda, renda essa que é o salário. Logo, um capital que é o próprio indivíduo. Assim, de acordo com Gordon (1991, p. 43), “a economia torna-se assim uma ‘abordagem’ capaz, em princípio, de abordar a totalidade do comportamento humano e, conseqüentemente, de conceber um método coerente, puramente econômico, de programar a totalidade da ação governamental”.

Essa noção de que a economia passa a abordar a totalidade da vida humana, ganha força a partir da década de 60, com a formulação da teoria do capital humano, idealizada por um grupo de economistas da Escola de Chicago, entre eles Schultz (1959) e Becker (1964), que passam a pensar o social a partir da noção de capital.

Para Foucault (2008a), as análises da Escola de Chicago tornaram possível o retorno ao *homo economicus*, mas não o *homo economicus* clássico, mas sim do *homo economicus* que é “um empresário, e um empresário de si mesmo”[...], “sendo ele seu próprio capital, sendo para si seu mesmo produtor, sendo para si mesmo a fonte de [sua] própria renda” (Foucault, 2008a, p. 311).

Gordon (1991) ressalta que trabalhar para os neoliberais significa usar os recursos de habilidade, aptidão e competências que compõem o capital humano dos trabalhadores para gerarem receita. Esse capital humano é composto por elementos inatos – hereditários e genéticos – e os adquiridos – constituídos ao longo da vida dos indivíduos através de investimentos educacionais e de formação, capazes de formar uma “competência-máquina” que possa produzir valores. Cunha, Cornacione Júnior e Martins (2010, p. 536) ressaltam que a chave da teoria do capital humano é “o conceito de que a aquisição de mais conhecimentos e habilidades aumenta o valor do capital humano das pessoas, aumentando sua empregabilidade, produtividade e rendimento potencial”. Becker (1964) salienta “é importante que o governo tenha planos que estendam a educação a todos, e que esta seja de qualidade” (Becker, 1964, p.

11), visto que, investir em educação melhoraria os rendimentos individuais e traria bons resultados na saúde e na formação das famílias.

Para Gordon (1991), Alcadipani (2008) e Costa (2009), a governamentalidade neoliberal passa a utilizar a economia de mercado para explicar os mais diversos fenômenos sociais, tudo passaria pelo clivo da relação custo/benefício. A própria relação do indivíduo para consigo seria alterada, ou seja, a governamentalidade neoliberal induziria o indivíduo a tomar a si mesmo como um capital, um indivíduo-empresa, “a entreter consigo (e com os outros) uma relação na qual ele se reconhece (e aos outros) como uma microempresa” (Costa, 2009, p. 177), avaliando constantemente e racionalmente se suas decisões lhe trarão algum tipo de vantagem ou desvantagem econômica.

Para Fonseca (2008, p. 160) *apud* Mendes e Lima (2015, p. 3), o neoliberalismo tratou de “generalizar a forma política do mercado para todo o corpo social, de modo que [a economia de mercado] funcionará como um princípio de inteligibilidade das relações sociais e dos comportamentos individuais”. Foucault (2008a) salienta que esse *homo economicus* neoliberal precisa ser fabricado, ele não é um ser natural ao contrário sua subjetividade precisa ser fomentada e mantida por mecanismos sociais de assujeitamento que buscam reforçar o individualismo através da competição econômica. Esse *homo economicus* é um sujeito autônomo, único responsável por ele mesmo, construído através de uma governamentalidade neoliberal “que uniu o governo dos outros (assujeitamento) e o governo de si (subjetivação) (Hamann, 2012, p. 101).

Para Mendes e Lima (2015), o neoliberalismo incita e reforça os mecanismos de individualização por intermédio de uma normatividade orientada por valores econômico-empresariais, lançados sobre o sujeito como sua capacidade de adquirir capital humano. Desse modo, para Santos (2007, p. 18) “assim como a unidade de base da economia é a empresa, também a unidade de base da sociedade não é mais o indivíduo, mas o trabalhador-empresa.”

De acordo com Dardot e Laval (2016), a passagem da sociedade keynesiana para uma sociedade neoliberal foi marcada por um discurso de homogeneização do homem enquanto empresa, a fim de conservar e perpetuar essa forma de subjetividade. Não se trata mais de disciplinar os corpos e mentes para tornar os homens dóceis, mas de governar um ser cuja a subjetividade deve ser cooptada, envolvida e colocada a favor das atividades que este indivíduo deve realizar. Para concretizar essa necessidade, várias técnicas serão utilizadas para a fabricação desse “novo sujeito unitário”, chamado de “sujeito neoliberal”.

Para os autores, o sujeito neoliberal deve constantemente zelar de si mesmo, buscando sempre se aperfeiçoar, estar envolvido com o trabalho, ser altamente produtivo, resiliente, capaz de se adaptar as constantes mudanças, “a racionalidade neoliberal impele o eu a agir sobre si mesmo para fortalecer-se e, assim, sobreviver na competição” (Dardot & Laval, 2016, p. 331). Assim, as técnicas instituídas pelo neoliberalismo via Toyotismo buscam aderir o indivíduo a uma conduta que a racionalidade neoliberal espera que ele assuma. O objetivo do Toyotismo como forma de gestão do trabalho implementada dentro da lógica neoliberal, é potencializar ao máximo a exploração do trabalho vivo, a força de trabalho humana e para isso foi necessário superar a resistência dos trabalhadores e criar um novo consentimento onde os trabalhadores fossem parceiros do capital a partir da persuasão, criando condições objetivas e subjetivas para tornar o projeto do capital, mais convincente ou, ao menos, mais difícil de ser recusado pelos trabalhadores. É nesse cenário que o conceito de cultura organizacional ganha força.

Nesta perspectiva e a partir da década de 1980, Alvesson (2007), o tema cultura organizacional começou a ganhar destaque nos estudos organizacionais, primeiro como uma variável que poderia ser controlada pelos gestores possibilitando melhorias de produtividade, abordagens modernas e, depois nas abordagens pós modernas, a cultura organizacional passa a ser vista como um conjunto de significados, construídos socialmente, dentro das organizações, visando a heterogeneidade, e a diferença a liberdade e o fim das verdade absolutas. Para Ouchi e Wilkins (1985), o estudo da cultura organizacional surge da tensão existente, dentro da sociologia organizacional, entre aqueles que preferem enfatizar a capacidade das organizações de produzir ordem e racionalidade versus aqueles que preferem estudar as características as vezes caóticas e não-rationais das organizações.

De acordo com Cuche (1999), Schein (2001) e Leite da Silva *et al.* (2006) o termo cultura organizacional apareceu, pela primeira vez, na década de 1970, nos Estados Unidos, como uma alternativa para enfrentar a concorrência japonesa e o declínio da produção norte americana, culminando com o período histórico denominado como reestruturação produtiva. Cuche (1999) ressalta que a cultura organizacional possibilitou enfatizar o fator humano na produção ao possibilitar as empresas mobilizar os trabalhadores em prol dos seus interesses e frisa “a cultura de empresa não é definitivamente uma noção analítica, mas sim uma manipulação ideológica do conceito etnológico de cultura, destinada a legitimar a organização do trabalho no interior de cada empresa.” (Cuche, 1999, p. 212.)

De acordo com Schein (2001), a cultura organizacional “é a somatória de conceitos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, ao enfrentar seus problemas e necessidades de adaptação externa e integração interna”. Para Daft (2003, p. 293) cultura organizacional pode ser definida como “[...] o conjunto de valores, crenças orientadoras, conhecimentos e modos de pensar compartilhado pelos membros de uma organização e transmitido aos novos membros como adequado”. Chanlat (1994, p. 49) define cultura como “um conjunto complexo e multidimensional de praticamente tudo o que constitui a vida em comum nos grupos sociais”.

Schein (2001) aponta alguns elementos principais associados a cultura organizacional, são eles: as regularidades comportamentais, as normas de grupo, valores expostos, filosofia formal, regras do jogo, clima, habilidades incorporadas, hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas linguísticos, significados compartilhados, metáforas ou símbolos interativos. Para Freitas (2007), os valores constituintes da cultura organizacional são: os valores, as crenças e pressupostos, os rituais/ritos e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus e normas.

De acordo com Mascarenhas (2002), será a partir dos estudos antropológicos de Geertz (1978), defensor de uma antropologia interpretativa, que o conceito de cultura deixará de ser estudado como um sistema formal, fechado, coerente, padronizado e passará a ser estudado como um “sistema entrelaçado de signos interpretáveis” (Geertz, 1978, p. 10).

Geertz (1978) afirma que não poderiam haver homens não modificados pela cultura. Sem cultura, os homens seriam monstruosidades incontroláveis. O autor propõe duas ideias para integrar a ideia de homem e cultura: a primeira, seria a ideia de cultura como um conjunto de mecanismos de controle para governar o comportamento humano; a segunda, seria a ideia de que o homem é um animal desesperadamente dependente dos mecanismos de controle extragenéticos, de programas culturais para ordenar seu comportamento. O autor salienta que se não existisse os padrões culturais definidos como “sistemas organizados de símbolos significantes” o comportamento dos homens seria desorganizado, um amontoado de atos sem sentido e repleto de explosões emocionais. Assim, a cultura se constitui na condição essencial para a vida humana, um ingrediente fundamental na produção do homem, pois permiti a estes tornarem-se humanos e, ao mesmo tempo, tornarem-se individuais ao darem forma, ordem, significados e direção a suas vidas.

Para Wright (1994), o abandono da abordagem racional e a adoção de uma abordagem interpretativa se deu devido a necessidade de compreender melhor os fenômenos organizacionais, mas essa mudança não foi completamente efetivada. Para a autora, o que aconteceu foi a adoção de uma abordagem, ao mesmo tempo, interpretativa e positiva da cultura, algo considerado contraditório dentro dos estudos antropológicos.

Para Smircich (1983), existe uma intersecção entre a teoria organizacional e a teoria da cultura, pois ambas tratariam do problema da ordem social e existem diferentes concepções para analisar a cultura e as organizações, são elas: gestão comparativa, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional e processos e organização inconscientes. Nos dois primeiros, a cultura é uma variável organizacional independente ou dependente, externa ou interna. Nos três últimos, a cultura não é uma variável, mas uma metáfora fundamental para conceituar a organização.

Alvesson (2007) salienta que Smircich (1983), ao fazer a distinção entre cultura como variável e cultura como metáfora raiz, aponta que os pesquisadores que defendem a cultura como variável mantêm uma visão mais tradicional, objetiva e funcionalista da realidade social, reconhecem que as organizações produzem ou são acompanhadas por traços culturais que podem ser distintos (normas, valores, cerimônias, rituais, etc.), afetam o comportamento dos funcionários e gestores. Essa visão foi utilizada a partir da década de 1980 onde a ideia de uma cultura corporativa forte, como chave para a melhoria na eficiência organizacional passa a ser amplamente difundida. A cultura passa a ser vista como um meio para controlar, melhorar o gerenciamento, os resultados, a produtividade, lealdade, etc. Já os pesquisadores que adotam a cultura como metáfora raiz entendem que a organização é ou pode ser vista como uma cultura, pois são formas expressivas, simbólicas, construídas a partir de uma rede de símbolos que as pessoas criam e compartilham. É uma visão menos objetivista e mais fenomenológica da cultura organizacional.

Mills (2001) analisa o discurso da cultura organizacional através de períodos, são eles: 1) Pré-Moderno: ligado aos senhores feudais e aos governantes divinos, os indivíduos são aprisionados por costumes e tradições místicas, os laços comunitários e familiares são favorecidos; 2) Modernidade: o discurso moderno é marcado pela busca da racionalidade, pela objetividade pelo pensamento científico, pelo planejamento, pela administração burocrática objetivando o progresso tanto cientificamente quanto produtivamente. Os corpos são adestrados, controlados, o desempenho individual é medido em termos de produção econômica;

3) Modernidade Tardia: o discurso trata da dialética que busca descrever como as diversas esferas da vida social estão interconectadas, tentam sintetizar o capitalismo e a tecnologia em seus discursos, o poder é visto como uma parte do capital; 4) Pós-Modernidade: a fragmentação da realidade é o foco da análise teórica que tende a ser microteórica e direcionada a instituições, práticas ou discursos particulares, o poder se torna descentralizado.

Mills (2001, p. 125) acrescenta que, na perspectiva pós-moderna da cultura organizacional, “clareza e ordem devem ser 'trabalhadas', moldadas, formuladas e distribuídas. Todos os membros desejam ser compreendidos, bem como compreender”.

Meyerson e Martin (1987) apontam três paradigmas diferentes para se estudar a cultura organizacional e a mudança cultural, são eles: 1) paradigma integração; 2) paradigma da diferenciação e 3) o paradigma da ambiguidade. Porém, Martin e Frost (2001) mantêm os três paradigmas, que passam a ser nominados de perspectivas, e acrescentam mais duas abordagens de análise da cultura organizacional; são elas: 1) perspectiva integracionista que prega que os líderes culturais eficientes poderiam criar culturas fortes em torno dos seus próprios valores que passariam a ser compartilhados e geraria os resultados desejados através de um consenso, a cultura seria a cola social ou normativa que une os membros de uma organização; 2) a perspectiva da diferenciação que vê a cultura como uma conexão onde se cruzam diversas influências ambientais, que formam subculturas que se sobrepõem e se abrigam dentro das organizações; 3) perspectiva da fragmentação que desafia o status quo, através das teorias críticas, onde a cultura se torna a “própria selva”, ou seja, a essência de qualquer cultura seria a ambiguidade, a falta de consenso e consistência, o poder estaria difundido em todos os níveis e ambientes organizacionais; 4) a abordagem metateórica que busca conciliar as três perspectivas de análise; e por fim, 5) abordagem pós moderna que parte da visão que não existe uma teoria da cultura melhor que a outra, não existiria a hierarquia intelectual, a realidade seria uma série de ficções e ilusões, a verdade seria uma questão de credibilidade, pois a verdade seria impossível de ser representada como uma totalidade.

Para Cooper e Burrell (1988) *apud* Mills (2001, p. 127), a visão pós-moderna visa “examinar o papel formativo das organizações na produção de sistemas de racionalidade específicos das culturas corporativas individuais e o papel do discurso e das técnicas discursivas, como a narrativa na construção de estruturas institucionais”.

Costa e Campos (2003) afirmam que o grande desafio das organizações é conceber melhores formas de organizar para ajudar as organizações a sobreviverem nessa nova era. Para

as autoras, na abordagem pós-moderna, as organizações “surgem como loci privilegiados de produção de discursos que moldam as subjetividades e produzem modelos de relacionamento social” (Costa & Campos, 2003, p. 630).

Santos (2017) aponta que a cultura organizacional é o ponto de partida da transição de uma organização moderna baseados em princípios do taylorismo/fordismo para uma organização pós moderna baseadas nos princípios do Toyotismo, onde os mecanismos de controle social deixam de ser exercidos através de mecanismos burocráticos visíveis, rígidos, hierárquicos e foram substituídos por mecanismos mais invisíveis baseados no poder eletrônico, na flexibilidade, nos discursos, nos pressupostos inconscientes, poder, ideologia, técnicas de mediação e outros artifícios criativos. Assim, a cultura organizacional passa a desempenhar um papel fundamental dentro das organizações, ao possibilitar que a racionalidade neoliberal produza os sujeitos de que necessita, sujeitos empreendedores, empresas de si mesmo, ao difundir valores, normas, grupos, filosofias que reforçam a necessidade de, nas palavras de Dardot e Laval (2016, p. 356), os sujeitos serem “*we are the champions*”, darem o máximo e o melhor de si mesmo em todos os setores de sua vida.

Machado (1996) apud Sousa (2003, p. 192) conceitua essas novas demandas impostas por essa nova racionalidade neoliberal, como uma:

Nova pedagogia fabril, ou seja, os novos conteúdos e formas dos processos industriais de trabalho e suas correspondentes implicações no comportamento humano, nos requerimentos de capacidades humanas de trabalho e nas exigências de conformações subjetivas da força de trabalho. (...) esta reestruturação produtiva consiste em um emaranhado de referências antigas e novas de organização do processo de trabalho, em que as antigas técnicas tayloristas e fordistas de treinamento e formação das capacidades de trabalho convivem com técnicas inspiradas nos princípios da produção enxuta. Em função das especificidades do sistema aberto e das necessidades de flexibilidade do trabalho e da produção, a administração capitalista necessita também desenvolver “predisposições motivacionais e volitivas para contínuas mudanças no trabalho”, e por outro lado, necessita desenvolver condições que propiciem o exercício da criatividade por parte dos sujeitos, visando recuperar e incorporar ao processo de valorização do capital o saber constituído no chão-de-fábrica (Sousa, 2003, p. 192).

A pesquisa de Machado (1996) revelou que a nova pedagogia do capital fomenta a capacidade de cada trabalhador exercer atividades diferentes, de aceitar mudanças contínuas nos processos produtivos, de se adaptarem às exigências, aceitando que a saída individual é a única forma de sobrevivência em um mundo do trabalho em constante mudança. Essa nova pedagogia do capital pretende realizar nas empresas três objetivos básicos: o aumento da produtividade, a formação técnica e a conformação normativa de comportamentos, atitudes e

valores. A lógica dessa pedagogia é a busca incessante de maximização e intensificação do trabalho, visando alcançar ganhos significativos com a redução de custos.

Para Costa (2009), as análises feitas pela Escola de Chicago aparecem como elemento estratégico da governamentalidade neoliberal por colocar a capacitação e a formação educacional e profissional como uma garantia de ganhos para os trabalhadores e para as empresas, ou seja, haveria uma ligação entre a teoria do capital humano com a educação, pois “a primeira atribui à segunda, no sentido desta última funcionar como investimento cuja acumulação permitiria não só o aumento da produtividade do indivíduo-trabalhador, mas também a maximização crescente de seus rendimentos ao longo da vida” (Costa, 2009, p. 177). Para Lopez-Ruiz (2009), a teoria do capital humano fornece condições para que se constitua uma cultura do empreendedorismo pois transfere-se para o indivíduo a responsabilidade da ameaça do desemprego, do rebaixamento de salários, da necessidade de investimento em capital humano como uma forma de garantia da empregabilidade, ofuscando-se assim as reais causas da precarização do trabalho.

De acordo com Sousa (2003), a qualidade, a flexibilidade, os conhecimentos gerais, a capacidade de abstração e integração são, atualmente, elementos essenciais para que a produtividade e a competitividade, tão desejadas pelo capital sejam alcançadas. Tais valores são compartilhados e disseminados pela cultura organizacional e essas ações não se restringiram apenas ao campo das ideias, mas se materializaram em ações concretas que provocaram nas empresas novas formas de competitividade e concepção de qualidade de seus produtos e estabeleceram novos requisitos (processos de trabalho, políticas de gestão e de qualificação humana) visando à formação/qualificação de um trabalhador adaptado as exigências da produção capitalista. Trata-se, pois, de novos mecanismos criados para a conformação psicofísica e moral do trabalhador/cidadão, através da mediação pedagógica exercida por grupos de controle da qualidade que buscam o “condicionamento das pessoas à racionalidade positivista prefigurada e à lógica orientada para o sucesso” (Sousa, 2003, p. 193).

Outro instrumento de conformação é a propagação do discurso da necessidade de mudanças que é dirigido aos trabalhadores como uma justificativa para o desenvolvimento de todo tipo de intervenção educativa, visando à sobrevivência da empresa e também do próprio empregado. Este recurso constitui o ponto de apoio necessário à realização de um conjunto de objetivos empresariais como: a confiança, a lealdade, a cooperação, a disposição voluntária dos empregados para que eles possam colocar suas capacidades a serviço da empresa e a

necessidade de conquistar abertura induzindo os trabalhadores ao aperfeiçoamento progressivo, através da priorização do treinamento *on-the-job* “orientado para a aplicação imediata e a mudança do perfil funcional, ao desenvolvimento de competências técnicas, da auto-estima e da motivação com o trabalhador” (Machado, 1996, p. 48).

A empresa (local de trabalho) é transformada em uma unidade de estudo, pesquisa e formação, onde todos os trabalhadores, diretos ou indiretos, são transformados em força de trabalho em potencial. Os setores de treinamento perdem o status de promotores da formação da capacidade de trabalho e inaugura-se um tipo de processo pedagógico que reflete a nova racionalidade da organização do trabalho e da produção. Essa nova cultura fabril propaga uma ideia falsa de que o desemprego ou a precarização do trabalho decorre da falta de competências dos trabalhadores para assimilar as mudanças no processo de trabalho e no cotidiano social e que os investimentos em capital humano por parte da empresa, do Estado ou do próprio trabalhador são, em si, geradores de emprego e renda. Assim, esse novo modelo de gestão com estratégias políticas de conquista do consentimento operário com vistas à manutenção da hegemonia das classes capitalistas tem buscado e mobilizado capacidades humanas de trabalho e de construção de subjetividades modelados principalmente pelos atributos comportamentais, capacitando os trabalhadores para assimilar e aceitar passivamente as mudanças que a eles se impõem como naturais.

Já não basta ao capital apenas subordinar as capacidades operacionais como ocorria no taylorismo/fordismo através da coerção. Com a introdução do novo modelo de gestão baseado no toyotismo é preciso ir além, utilizando muito mais estratégias de convencimento do que coerção, subordinando a forma de conceber o mundo, a sensibilidade, à capacidade de criação, enfim, a subjetividade dos trabalhadores.

Para Costa (2009, p. 178), a governamentalidade neoliberal

busca programar estrategicamente as atividades e os comportamentos dos indivíduos; trata-se, em última instância, de um tipo de governamentalidade que busca programá-los e controlá-los em suas formas de agir, de sentir, de pensar e de situar-se diante de si mesmos, da vida que levam e do mundo em que vivem, através de determinados processos e políticas de subjetivação: novas tecnologias gerenciais no campo da administração (*management*), práticas e saberes psicológicos voltados à dinâmica e à gestão de grupos e das organizações, propaganda, publicidade, marketing, branding, literatura de autoajuda etc. Esses processos e políticas de subjetivação, traduzindo um movimento mais amplo e estratégico que faz dos princípios econômicos (de mercado) os princípios normativos de toda a sociedade, por sua vez, transformam o que seria uma sociedade de consumo numa sociedade de empresa (sociedade empresarial, ou de serviços), induzindo os indivíduos a modificarem a percepção que têm de suas escolhas e atitudes referentes às suas próprias vidas e às de seus pares, de modo a

que estabeleçam cada vez mais entre si relações de concorrência (Costa, 2009, p. 178).

A cultura organizacional apresenta-se assim como uma governamentalidade, na medida que, busca através de técnicas, discursos, valores, normas, ritos, símbolos, normatizar as condutas individuais na tentativa de criar um consenso do que seria aceitável dentro da organização. Portanto, a governamentalidade possibilitou criar uma nova racionalidade que orienta o governo dos homens, uma racionalidade neoliberal que dissemina a lógica do mercado para dentro das relações humanas, relações que não seriam propriamente de mercado, ocorreu, uma capitalização do significado da vida (Alcadipani, 2008).

3 Considerações finais

O objetivo deste ensaio consistiu em estabelecer uma relação entre a racionalidade neoliberal e o advento da gestão da cultura organizacional como uma ferramenta de controle indireto das condutas individuais, a partir da ideia de liberdade, que instaura uma nova governamentalidade empresarial, um novo modo de conduzir a conduta dos indivíduos. Para tanto, os principais conceitos e abordagens associadas às concepções acima apresentadas foram em um primeiro momento evidenciados, para posteriormente viabilizar uma articulação entre esses eixos teóricos, contribuindo para uma fundamentação consistente com a tese desenvolvida no presente artigo, a ser sintetizada e reforçada a seguir.

Podemos perceber que existe uma relação entre a cultura organizacional e a governamentalidade neoliberal, pois ambas se apresentam como uma condução das condutas dos sujeitos, uma “arte de se governar” voltadas para a noção do sujeito como capital humano, como transformá-lo/ normatizá-lo para que os fins mercadológicos dos Estado/organizações possam ser atingidos. A cultura organizacional age, neste sentido, como um mecanismo de governamentalidade, uma ferramenta indireta, que visa através da difusão de uma racionalidade neoliberal, voltada aos valores de mercado, regulamentar a vida dos governados amplificando a noção do indivíduo como empresa, gestor de si mesmo através das diferentes ferramentas desenvolvidas dentro e pela cultura organizacional.

Os elementos da cultura organizacional como valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, histórias e mitos, tabus, heróis, regras, normas, processos de comunicação competências, símbolos organizacionais são construções pautadas em uma racionalidade

neoliberal, baseadas na teoria do capital humano, que passa a ver os sujeitos como recursos a serem conduzidos, normatizados. Logo o controle apenas físico não será suficiente, e será necessário controlar a subjetividade desses sujeitos, tornando-a um recurso econômico aliada do capital. Assim, a cultura organizacional passa a representar essa estrutura normativa, uma governamentalidade empresarial, na medida que busca conduzir a conduta dos indivíduos dentro das organizações, através de regulamentações valorativas voltadas para a manutenção da cultura do homem empreendedor, do homem-empresa.

A gestão da cultura organizacional possibilita através de seus mecanismos e processos de subjetivação - baseados em normas, competências, avaliações, competição, valorização dos profissionais, premiações – regulamentar a natureza das ações dos indivíduos modificando as percepções que tem de si mesmos e dos outros, através de relações de mercado, permitindo assim a perpetuação e a formação da racionalidade neoliberal.

Este ensaio teórico limita-se a analisar a cultura organizacional sob o olhar teórico de Foucault, mas especificamente, a partir do conceito de governamentalidade. Como possibilidade futura de estudo podemos apontar a necessidade de estudos que busquem analisar como a transmissão da cultura organizacional ocorre e como esta é apropriada pelos trabalhadores das diferentes organizações? Será que os trabalhadores a percebem como uma ferramenta de controle ou como uma nova governamentalidade que passa a regulamentar suas condutas?

Referências

- Alcadipani, R. (2008). Dinâmicas de poder nas organizações: a contribuição da governamentalidade. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 14(1), 97-114.
- Alvesson, M. (2007). *Understanding organizational culture*. London: Sage.
- Anderson, P. (1995). Balanço do neoliberalismo. In: E. Sader & P. Gentili (Orgs.). *Pós-neoliberalismo: as políticas sociais e o Estado democrático*. Rio de Janeiro: Paz e Terra. (pp. 09-23).
- Antunes, R. (1997). *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade no mundo do trabalho*. Campinas: Cortez.
- Antunes, R. (2000). *Os sentidos do trabalho. Ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo.
- Antunes, R. (2017). *A fábrica da educação: da especialização taylorista à flexibilização toyotista*. São Paulo: Cortez.
- Barbosa, L. N. H. (1996). Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas*, 36(4), 06-19.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Boltanski, L., & Chiapello, È. (2009). *O novo espírito do capitalismo*. São Paulo: Martins Fontes.

- Carrieri, A, Cavedon, N. R., & Leite da Silva, A. R. (2008). *Cultura nas organizações: uma abordagem contemporânea*. Curitiba: Juruá.
- Chanlat, J. F. (1994). *O Indivíduo na Organização: dimensões esquecidas*. V.3. São Paulo: Editora Atlas S.A.
- Costa, I. S. A., & Campos, A. M. M. (2003). Pós-modernismo e teoria organizacional: um ensaio bibliográfico. *Revista de Administração Pública*, 37(3), 627-639.
- Costa, S. S. (2009). Governamentalidade neoliberal, Teoria do Capital Humano e empreendedorismo. *Revista Educação & Realidade*, 34(2), 171-186.
- Cuche, D. (1999). *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: EDUSC.
- Cunha, J. V. A., Cornacione Jr., E. B. & Martins, G. A. (2008). Pós-graduação: o curso de doutorado em ciências contábeis da FEA/USP. *Revista Contabilidade & Finanças*, (19) 48 , 6-26.
- Daft, R. L. (2003). *Organizações: teorias e projetos*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Dardot, P, & Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo: ensaios sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo.
- Du Gay, P. (1991). Enterprise culture and the ideology of excellence. *New Formations*, 13(1), 45-61, 1991.
- Fimyar, O. (2009). Governamentalidade como Ferramenta Conceitual na Pesquisa de Políticas Educacionais. *Educação & Realidade*, 34 (3), 35-45.
- Foucault, M. (2008a). *Nascimento da Biopolítica. Curso dado no Collège de France (1978-1979)*. Martins Fontes: São Paulo.
- Foucault, M. (2008b). *Segurança, Território, População. Curso dado no Collège de France (1977 - 1978)*. São Paulo: Martins Fontes.
- Freitas, M. E. (2007). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo: Thomson Learning.
- Geertz, C. (1978). *A interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Gordon, C. Governamentalidade. (1991). In: G. Burchell, C. Gordon, & P. Miller (Orgs.). *The Foucault effect: studies in governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Hamann, T. (2012). Neoliberalismo, governamentalidade e ética. *Ecopolítica*, 3(1), 99-133.
- Harvey, D. (1992). *A condição pós-moderna*. São Paulo: Loyola.
- Hayek, F. (1994). *The Road to Serfdom*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Leite-da-Silva, A.R. et al. (2006). Contradições gerenciais na disseminação da "cultura corporativa": o caso de uma estatal brasileira. *Revista de Administração Pública*, 40(3), 357-384.
- López-Ruiz, O. (2009). O consumo como investimento: a teoria do capital humano e o capital humano como ethos. *Mediaciones*, 14(2), 217-230.
- Machado, L. R. S. (1996). Racionalização produtiva e formação no trabalho. *Trabalho & Educação*, 0(2), 41-61.
- Martin, J., & Frost, P. (2001). Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções*. São Paulo: Atlas. (pp. 219-251).
- Mascarenhas, A. O. (2002). Etnografia e cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 88-94.
- Mendes, C. & Lima, G.P.C. (2015, outubro). Neoliberalismo, Capital Humano e Currículo. Anais da 37ª Reunião Nacional da ANPED, Florianópolis, SC, Brasil, 37.
- Meyerson, D., & Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, 24(6), 623-647.

- Mils, T., Boylstein, C.A., & Lorean, S. (2001). 'Doing' Organizational Culture in the Saturn Corporation. *Organization Studies*, 22(1), 117-143.
- Ortega, F. (2002). *Genealogias da Amizade*. São Paulo: Iluminuras.
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Ann. Rev. Social.*, 11(2), 457-483.
- Santos, L. G. (2007). Apresentação. In: López-Ruiz, O. (Org.). *Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo: capital humano e empreendedorismo como valores sociais*. Rio de Janeiro: Azougue Editorial. (pp. 11-21).
- Santos, G. S. C. dos (2017). A cultura organizacional como forma de controle invisível nas organizações modernas e pós-modernas. *Revista Espaço Acadêmico*, 17(194).
- Schein, E. H. (2001). *Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa*. Rio de Janeiro: Ed. Jose Olímpio.
- Schultz, T. W. (1959). Investment in man: an economist view. *The Social Service Review*, 32(2), 109-117.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and analysis organizational. *Administrative Science Quartely*, 28(3), 339-358.
- Sousa, J. S. (2003). A “nova” cultura do trabalho e seus mecanismos de obtenção do consentimento operário: os fundamentos da nova pedagogia do capital. In: R. L. Batista, R. L., & R. Araújo. (Org.). *Desafios do trabalho-Capital e luta de classes no século XXI*. Londrina: Práxis.
- Souza, S. P., & Barros, M. E. B. (2012, maio). Governamentalidade de empresas e saberes da administração. Anais do VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Curitiba, PR, Brasil, 07.
- Spínola, V. (2004). Neoliberalismo: Considerações acerca da origem e da história de um pensamento único. *Revista de Desenvolvimento Econômico*, 6(9), 104-114.
- Willmott, H. (1993). Strength is ignorance, slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of Management Studies*, 30(4), 199-239.
- Wright, S. (1994). “Culture” in anthropology and organizational studies. In: Wright, S. (Org.). *Anthropology in organizations*. London: Routledge.