

DIVERSIDADE CULTURAL: PERSPECTIVAS E ABORDAGENS

IZABELY REGINA GIBELATO

Universidade Estadual de Londrina - UEL
izabelygibelato@hotmail.com

FABIULA MENEGUETE VIDES DA SILVA

Universidade Estadual de Londrina - UEL
fabiulamv@yahoo.com.br

DIVERSIDADE CULTURAL: PERSPECTIVAS E ABORDAGENS

RESUMO

Em um contexto de internacionalização econômica, torna-se relevante reflexões acerca dos contatos culturais consequentes desse fenômeno. Assim, este ensaio teórico tratou a questão baseando-se em duas diferentes perspectivas: a gerencialista e sistêmica. A primeira com um viés organizacional, em linear contradição com as ideias difundidas pelos teóricos críticos. O intuito é traçar apontamentos que não se limitem nas ações empresariais mas que arrisquem uma discussão que dialogue com a complexidade da internacionalização e a interação com o meio social.

INTRODUÇÃO

As organizações pós segunda guerra são marcadas por um cenário concorrencial intenso, que estimula, cada vez mais o rompimento de limites geográficos em um contexto de grandes avanços tecnológicos, que revolucionaram tanto a comunicação, como o acesso e barateamento dos meios de transportes. Baumann (1999) aponta que as distâncias já não importam, ao passo que a ideia de uma fronteira geográfica é cada vez mais difícil de sustentar no 'mundo real'.

Além disso, há uma migração de controle e poder do público para o privado e as organizações como nunca antes na história são protagonistas sociais. Essa realidade, intensifica não apenas o ritmo de trabalho como também, não mais permite ignorar os impactos gerados em áreas adjacentes à operacionalização empresarial.

Não é exagero afirmar que fatores como nível educacional, renda e até mesmo a qualidade de vida das gerações futuras, quando analisa-se questões ligadas à sustentabilidade ambiental, são determinados em grande parte pela cultura organizacional das empresas que se instalem em determinada região.

Ao analisar a cultura organizacional, necessariamente tangencia-se a construção da cultura nacional, ou a influência que esta última exerce sobre a primeira. Dessa forma, os pesquisadores deste tema (SCHEIN, 2004; FLEURY, 1996; HOFSTEDE, 1991; PETTIGREW, 1996) consideram que a cultura seja um atributo das organizações, cuja formação é influenciada pelos padrões históricos da cultura nacional com foco nos traços culturais que podem ser encontrados de maneira homogênea nas organizações, caracterizando-as.

Tomando por base a cultura brasileira, mesmo a compreendendo como um fenômeno histórico de miscigenação, como previa Sérgio Buarque (1955) há formação de estereótipos do gestor nacional. Como exemplo podemos citar o "jeitinho brasileiro" que seria uma característica cultural de nossa sociedade de se atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias.

Concordando com os estudiosos da área, graças a esse fenômeno há grande flexibilidade em nossas relações sociais. Para Guerreiro Ramos (1950), por exemplo o 'jeitinho' seria uma estratégia de se burlar as contradições e dificuldades associadas ao formalismo.

Quando consideramos que a sociedade compreende grupos e atividades estruturadas na forma de instituições e organizações, percebemos quanto o management está integralmente enraizado na estrutura e no controle social.

Nas palavras de Paula (2002, p.91)) “O mundo dos negócios vem progressivamente moldando nossa experiência social e cultural, além de invadir os mundos da ciência e tecnologia, arte e literatura.” A autora afirma ainda que há uma integração tão íntima entre o management e a vida social, que talvez já não seja possível pensar em management e sociedade como entidades separadas.

O intercâmbio cultural gerado pela globalização, causa impactos preocupantes especialmente quanto a possibilidade de usar a soberania cultural como instrumento de dominação e poder. Freitas (2008, p. 80) alerta para a “clara noção de superioridade da cultura dominante expressa pelo vencedor, pelo explorador, pelo colonizador ou pelo catequizador, cabendo ao outro dominado, vencido, colonizado ou catequizado submeter-se culturalmente para sobreviver” .

Entre os problemas gerados por um mundo que espelhe-se em uma única cultura, estão a ilusão de pertencimento, alienação e aculturação. Comer *fast food* não torna um indivíduo Norte-Americano mas proporciona a mesma experiência de consumo. Porém, esse sentimento ilusório de pertencimento, não resolve problemas como política, educação, saúde, mas os mascara. Dessa forma, essa realidade transforma-se em instrumento de distração e alienação, uma vez que iludibria-se um grupo, há enfraquecimento no poder de argumentação e questionamento.

A aculturação, outro fenômeno consequente da ilusão de pertencimento, é perceptível a longo prazo e consiste na perda das características marcantes de determinada sociedade. Holanda (1955, p.28) destaca o processo de aculturação brasileira afirmando que “Trazendo de países distantes nossas formas de convívio, nossas instituições, nossas ideias, e timbrando em manter tudo isso em ambiente muitas vezes desfavorável e hostil, somos ainda hoje, desterrados em nossa terra”. Dessa forma, é claro que “O mundo empresarial enfrenta questões ligadas à cultura como jamais antes, o que implica em uma necessidade de gestão dessa em nível organizacional” (FREITAS, 2008, p. 80).

De acordo com Thomas (1990, p.28) “De forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais, ou de grupo, sejam considerados recursos para melhorar o desempenho da organização.”

Porém, não é fácil encontrar mecanismos ou responsáveis por limitar o abuso de poder da imposição cultural, uma vez que a influência do dominador através da cultura pode ocorrer como uma consequência quase acidental e natural. Essa dificuldade de controle é agravada com a tendência de admiração pela cultura dominadora, o que facilita até mesmo a aceitação por parte do grupo dominado que anseia por viver uma realidade parecida com a do dominador.

Frente a essa realidade, a problemática levantada por esse ensaio acerca da miscigenação cultural, importa a visão sociológica para as organizações assumindo que existe contraste entre abordagens gerencialista e de tecnocracia, em linear contradição com as ideias de democracia e de participação.

O caso da diversidade cultural apresenta dois pontos fundamentais: se, por um lado, as perspectivas de natureza mais gestonária defendem que as culturas integradoras favorecem a construção da excelência e o alcance da competitividade organizacional, por outro lado, as perspectivas críticas e reflexivas investem no estudo dos processos de construção e manifestação do cultural e a influência dessas organizações no meio social, relativizando o seu uso como técnica a serviço da produtividade.

No primeiro caso, a cultura apresenta-se como uma técnica, um instrumento considerado eficaz de gestão especialmente de recursos humanos, no segundo caso, a cultura destaca-se como um pertinente campo de estudo do comportamento humano.

Atendendo à notável popularidade do gerencialismo no âmbito cultural, indaga-se a partir dos constructos aqui realizados, as presumíveis potencialidades e limites atribuídos à cultura

enquanto técnica de gestão em contraste com uma visão crítica que reconheça a insuficiência de um pensamento que defenda o desenvolvimento estratégico empresarial, para análises mais complexas.

Quanto a metodologia, este trabalho caracteriza-se por ser qualitativo, teórico, exploratório e bibliográfico. Dentre as perspectivas de pesquisa qualitativa existentes, a adotada para elaboração e condução deste estudo tem a ver com uma abordagem caracterizada pela tentativa de reconstruir estruturas profundas que geram ação e significado.

Perspectiva Gerencialista

Ideário que floresceu durante os governos de Margareth Thatcher e de Ronald Reagan, o gerencialismo exalta valores como a excelência, eficiência, esforço e trabalho árduo.

Por haver uma estreita interação entre esses conceitos e a exigência do modelo capitalista de produção, especialmente após a reestruturação pós-fordista da economia “mundializada”, esse movimento apresentou respostas às necessidades da burguesia recém formada pelo aumento de produtividade, permitido pela revolução industrial.

No caso do governo inglês, a principal motivação no desenvolvimento de técnicas gerenciais foi a tentativa de resposta ao avanço de outros países no mercado internacional quanto ao desenvolvimento econômico, político, governamental, artístico e científico.

Houve também contribuição concomitante norte-americana, ainda que mais tímida, com o culto da excelência (GAY, 1991) que promoveu entre os indivíduos uma imagem de autodeterminação no trabalho e induziu-os a se tornarem empreendedores de si mesmos. Este ideário foi bem sucedido e alimentou o ufanismo da era Reagan, captando a essência do *american dream* e ajudando a alimentar no imaginário social fantasias de oportunidade de progresso e crescimento baseados na iniciativa individual.

É importante notar que, apesar de ter se desenvolvido no contexto cultural da Inglaterra e dos Estados Unidos, o gerencialismo, se espalhou pela Europa e América Latina e inspirou as teorias organizacionais, influenciando também a administração brasileira, que mesmo com uma matriz histórico-cultural diversa, a partir do início dos anos 90, apostou que um choque de gestão seria uma possível resposta para as dificuldades não solucionadas pelo aparelho estatal. A principal pista dessa incorporação é evidenciada com a eleição de Fernando Collor, que se apresentou como presidente-herói, caçador de marajás, símbolo do homem arrojado, bem-sucedido e empreendedor.

As contribuições do gerencialismo na economia, na política e na própria administração são inegáveis. Porém, após as estruturas necessárias e o atendimento das demandas de uma ciência que acompanhasse o ritmo dos avanços econômicos, o conjunto de valores propagados àquela época ainda está enraizado na administração e em muitos casos apresenta-se ainda como teoria central de planejamentos organizacionais.

Porém o século XXI difere em muitos aspectos do XX. Um parâmetro calcado na adoção de metodologias que enalteçam o uso de natureza quantitativa e estatística, em um movimento mais amplo de afirmação das ideologias mais tecnicistas e gestionárias, talvez não seja mais suficiente para responder questões advindas da realidade de um mundo globalizado e pulverizado que vivemos.

A mensagem principal que atravessa grande parte dos estudos integradores da cultura reside na crença de que as culturas fortes, no sentido de coesas e integradoras, geram organizações mais lucrativas, mais excelentes, enfim, com um potencial competitivo adequado às novas lógicas reguladoras, e de sobrevivência, ditadas pelo mercado capitalista.

Nesta sequência, consensualiza-se a ideia de que o processo de liderança cultural nas organizações se torna vital para a promoção de culturas de excelência. É a partir de então que as perspectivas gerencialistas ou neotaylorianas (LIMA, 1994), que a cultura organizacional é reatualizada como tópico de investigação, agora subjugada à agenda tecnocrática, onde passa a ostentar o estatuto de “solução ótima” e de “one best way” para o alcance da eficácia e da competitividade.

Ao adotar concepções instrumentais e funcionais da cultura à uma força gravitacional de lucro, restringe-se outras variáveis importantes traçando uma compreensão limitada do quadro geral das ideologias. A própria evidência empírica de que a cultura organizacional em contexto diversidade cultural, se instituiu como um fator decisivo no alcance da excelência, assim como na concretização efetiva das mudanças e das inovações, denuncia a dependência dessa problemática à ideologia gestonária.

É óbvio que em um mundo capitalista, os esforços organizacionais existem no sentido do lucro e não se questiona isso aqui. O grande problema reside na análise de quem está de fato pagando a conta das consequências da expansão das grandes corporações.

O gerencialismo sem limites motiva até mesmo decisões irracionais como assunção de riscos ambientais em troca de maiores margens de lucro, criado assim uma sustentabilidade subjugada pela lógica do capital e incorporada como parte dos negócios se, somente se, obedecer à matemática contábil.

Immanuel Kant, ao tratar questões éticas, definiu o imperativo categórico e defendeu a impossibilidade de agir corretamente apenas com a perspectiva de retorno, argumentando que a ação deve ser realizada tendo como parâmetro a possibilidade de estabelecê-la como regra universal sem gerar uma sociedade caótica. Kant (1980)

Os artigos pioneiros a respeito da diversidade cultural, surgiram nos Estados Unidos e apontam que a adoção dessa prática administrativa resulta, primeiro, no reestabelecimento de um princípio meritocrático e, depois, em benefícios econômicos para indivíduos e organizações, desvinculados de qualquer sentido político explícito.

Uma vez que as regras do jogo dos negócios incluem contatos culturais, a cultura organizacional é então concebida não só como uma variável de controle, mas como uma espécie de barômetro na implementação das mudanças e igualmente como um instrumento de gestão eficaz para repor a ordem, a harmonia, a integração, o bom ambiente ao nível das relações sociais e profissionais das organizações que aventuram-se na internacionalização.

O contexto de altíssima competitividade dessas organizações propiciam uma busca diária com foco em resultados. As pressões são exercidas tanto internamente no sentido de contenção de despesas, metas, inovações, quanto externamente através de um consumidor muito mais bem informado e muito mais exigente. Assim, assumindo uma lógica de sobrevivência, a construção de indicadores mensuráveis, suscetíveis de engendrarem, bem como soluções de sucesso que garantissem a conformidade a um ideal imposto pela nova ideologia de gestão (ENTEMAN, 1993) à procura da performance transformou-se em algo não mais opcional.

Dessa forma, uma teoria que destoe dessa realidade, mesmo que em prol de um bem maior, dificilmente encontraria espaço na agenda de grandes corporações. O que foge da racionalização e instrumentalização da produção e do esquematismo e da padronização da mercadoria cultural, estaria, dessa forma, praticamente destinado ao fracasso.

É possível que, ao difundir a dependência de um clima integrador e harmonioso, ou seja, prerrogativas imprescindíveis para o bom desempenho e produtividade, seja possível criar uma relação direta estabelecida entre a gestão da diversidade e altos índices de lucro, e através disso, alargar a aderência nas práticas executivas.

O processo de globalização tem impactos de desestruturação e fragmentação sociais e culturais, assim à semelhança do que aconteceu nas décadas de trinta e quarenta, com a emergência de estudos na Escola de Relações Humanas, com o questionamento dos padrões

culturais impostos por economias dominantes. Uma vez que as organizações, enquanto células vitais de vida social, irritem o ambiente, é responsabilidade delas criar mecanismos compensatórios.

Para que sejam superadas as dificuldades, uma parte da literatura aponta mecanismos prescritivos que facilitariam a gestão da diversidade. Alguns, por exemplo, preconizam uma reestruturação das políticas de recursos humanos, focalizando o desenho de planos de carreira, a valorização da família; a criação de formas de tutoria – *mentoring* – grupos de discussão – *diversity councils* – e compensações para adoção da diversidade; e o estabelecimento de garantias sobre a lisura dos processos de valorização da diversidade (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999).

Assim, a maior crítica que se levanta nesse ensaio, não se refere à utilização do gerencialismo, mas ao grau de instrumentalização da responsabilidade empresarial, nesse caso, especificamente quanto a problemática dos choques culturais gerados pela internacionalização dos negócios. Defendemos que questões como diversidade cultural devem ser analisadas independentemente da margem de lucro ou do ganho em vantagem competitiva que a organização poderá alcançar.

Analisar organizações dessa maneira exige uma visão holística, o que não é prioridade na concepção positivista, que entende a realidade a partir de unidades mensuráveis e fragmentadas. Na lógica gerencialista, as fragmentações são definidas a partir de um norte que respeite as regras deste movimento integrador da cultura aos ditames da gestão contábil.

Esse cenário é tão evidente que convenceu autores¹ de vários quadrantes teóricos a desenvolver estudos que, para alcançar a ampliação da democracia nas empresas, advogam a construção de culturas colaborativas, através de uma participação mais efetiva, no trabalho de equipe, em lideranças fortes, como condição para se alcançar a excelência, a eficácia de resultados. Assim, consolida-se a crença de que “as culturas se criam, se gerem, se formam, mas também se mudam e transformam ao sabor dos imperativos das ideologias da gestão, muitas vezes personificadas na imagem de um líder” (TORRES, 2010, p.21), isso deve ocorrer independentemente de elas elegerem ou não, como prioridade cultural, o desenvolvimento dos valores da democracia e da participação

As primeiras dificuldades na implementação de práticas de administração do contato cultural a partir de uma lógica prescritiva, aparece já na fase de implementação de uma gestão eficaz. A raiz dessas dificuldades está em grande parte em mudanças que vão além de meros procedimentos administrativos, abrangendo mudanças culturais (Gilbert, Stead e Ivancevich, 1999) e cognitivas (SCHNEIDER; NORTHCRAFT, 1999).

A partir disso, surgem variáveis como o ceticismo dos próprios funcionários das empresas em relação aos programas e sua efetividade; uma atitude preconceituosa em relação a colegas ou chefes que são beneficiários desses programas; e as dificuldades em modificar rotinas de administração de recursos humanos para incluir a questão da diversidade² Face a este quadro marcado por uma significativa reconfiguração nas relações de poder e pelo incremento da diferenciação, das tensões e conflitos daí decorrentes, a cultura organizacional eleva-se a mecanismo pacificador da desordem, a instrumento de socialização acomodativa e convergente, a fator indutor de uma participação pretensamente mais democrática.

Não estranha, por isso, o interesse investigativo nas variáveis relacionadas com a satisfação e envolvimento organizacional, com os processos de integração e socialização, referentes a

¹ Entre autores que estudaram a utilização do gerencialismo salienta-se as obras de Deal (1988), Cunningham e Gresso (1993), Bolman e Deal (1994), Thurler (1994), Hargreaves (1996), James (1999), Sallán (2000).

² Autores que trabalham essa questão podemos citar Austin (1997), Milliken e Martin (1996), Barry e Bateman (1996), Wise e Tschirhart (2000).

todos os públicos dessas organizações: Internos (gestores, operários) e externos (stakeholders, clientes).

O gerencialismo abre mão de explorar as potencialidades teóricas e empíricas da cultura organizacional no desvelar do seu funcionamento, em prol do apelo aos seus usos mais funcionais, fomentando-se uma imagem comunitária de que a organização assente no consenso, na partilha, em formas fictícias de “participação-coesão” ou “participação-colaboração”, que ao constituírem-se como “[...] técnicas de gestão para a promoção da eficácia e da qualidade” (LIMA, 1994, p.131), anulam e adiam qualquer possibilidade efetiva de democratização do desenvolvimento econômico.

Nesse sentido, é pertinente a discussão acima para alertar gestores preocupados com a administração de choques culturais, no sentido de que é possível que um conjunto de soluções seja ainda mais nocivo do que apatia. O movimento integrador da cultura, calcado no paradigma funcionalista, promove uma naturalização, sem precedentes, assente num triplo pressuposto: por um lado, a tecnicização da cultura, grosseiramente reduzida a uma técnica de controle e de gestão; por outro lado e, correlativamente, a despolitização da cultura, assente na sua pretensa neutralidade axiológica porque descomprometida dos contextos político-ideológicos de produção; e em terceiro lugar, uma mitificação da cultura, alicerçada na crença ilimitada das suas capacidades transformadoras e dos seus poderes de fabricação da excelência. Essa tríplice naturalização, redundante em análises heurísticamente limitadas, infecundas e ilusórias, deturpando mesmo, os sentidos e o estatuto ontológico e epistemológico do capital de conhecimentos acumulados por esta problemática.

A geração de ideologias e Teoria Crítica

Apesar de toda a contribuição do gerencialismo na organização de uma ciência administrativa, é possível perceber, a partir do raciocínio traçado até então, trata-se de um método focado na utilização organizacional. Reflexões acerca de contatos culturais, que primem por um caráter mais holístico, exige caminhos alternativos e despreocupados com a agenda capitalista, principalmente porque as consequências sociais geradas pelos contatos culturais, vão muito além das ações organizacionais.

Conforme discutido na seção anterior, a gestão da diversidade cultural, analisada a partir de técnicas de gestão “científicas” prescritivas, cria as condições para que os administradores antecipem-se aos conflitos, mas os limita no máximo, a uma percepção de existência latente do problema (TRAGTENBERG, 1985).

Assim, não importa mais apenas o campo organizacional, mas, apoiados na teoria crítica, esse capítulo pretende compreender a interação ocorrida entre os choques culturais da internacionalização comercial e o conjunto social.

Para tanto, em um primeiro momento, é importante delimitar o que será entendido por teoria crítica e qual parâmetro será utilizado nesse ensaio. Faria (2009) aponta para a necessidade de diferenciação no âmbito crítico, evitando dessa forma, qualquer confusão ou desentendimento. De acordo com o autor:

Existe uma diferença substantiva entre teoria crítica segundo a tradição da Escola de Frankfurt, teoria crítica em estudos organizacionais (TCEO), que agrega outras dimensões à teoria crítica frankfurtiana, estudos gerenciais críticos, segundo os parâmetros do critical management studies (CMS) e análises críticas em estudos organizacionais (ACEO). (FARIA, 2009)

Dessa forma, o quadro abaixo pretende, com base no referido autor, definir os limites de cada área:

Teoria crítica frankfurtiana	Se baseia em estudos sociais e segue as orientações teóricas e filosóficas da Escola de Frankfurt, independentemente de qual seja a geração a que se filia.
Teoria crítica em estudos organizacionais	Se baseia no marxismo em seus estudos e pesquisas no campo das organizações, com ênfase na centralidade do trabalho (processo e relações de trabalho, divisão do trabalho e gestão do processo de trabalho), contemplando, além dos estudos frankfurtianos, outras dimensões, tais como a psicologia sócio-histórica, a psicossociologia crítica, as formas democráticas de gestão (autogestão social e organizações coletivistas de trabalho), as análises sobre Estado, poder e classes sociais etc., área essa à qual denomino “economia política do poder em estudos organizacionais”.
Critical management studies	Se baseia em estudos críticos em gestão na perspectiva da gestão, cuja referência encontra-se nos estudos conduzidos principalmente por Alvesson, Deetz e Willmott.
Análise crítica em estudos organizacionais	Se baseia em estudos segundo novas dimensões, como o pós-estruturalismo de Foucault, o pós-modernismo de Lyotard, as análises institucionais de Lourau e Lapassade, o simbolismo de Bourdieu, o imaginário de Castoriadis e a teoria da complexidade de Morin, entre outros. São análises críticas não marxistas e não frankfurtianas que estudam as organizações, do ponto de vista das relações de poder.

Quadro 1: Definição das áreas de estudos críticos

Fonte: Faria (2009)

Assim sendo, a TCEO, na ótica da economia política do poder, indica que a compreensão da vida nas organizações e sua dinâmica exigem a adoção de uma epistemologia apoiada no materialismo histórico e de um esquema metodológico dialético capaz de responder às questões que afetam a vida cotidiana dos sujeitos coletivos das mais variadas formas (FARIA, 2009).

Além disso, é necessário o esforço de valorização desse sujeito coletivo, mais do que as organizações para as quais vendem sua força de trabalho, uma vez que o processo de transformação do liberalismo, que ainda supunha a figura de uma individualidade preservada interiormente ao indivíduo, em relação ao totalitarismo e à mobilização total (MARCUSE, 1997), enfraqueceu a individualidade e subjugou o indivíduo às coletividades abstratas.

Faria (2009, p.510) aponta que, “os estudos organizacionais que se baseiem na teoria crítica devem investigar mais do que as racionalidades instrumentais, que as estratégias, que as funções, que as instituições, que os comportamentos e que as políticas”.

Dessa maneira, a teoria crítica se apresenta como uma opção de análise à problemática apresentada e tem como foco aceitar o desafio de entender essa questão em sua forma mais complexa, compreendendo os relacionamentos entre a vida organizacional com o mundo social econômico, jurídico-político, ideológico e psicossocial.

Entre as teorias formuladas pelos teóricos de Frankfurt a partir da década de 30, é pertinente resgatar o termo “indústria cultural” e as reflexões sobre a ideologia como uma tentativa de compreender as novas formas de dominação existentes na sociedade industrial avançada que se transformou juntamente com as novas características políticas, econômicas e culturais do início do século XX.

Os filósofos apontaram para o caráter econômico que estava dominando o campo artístico e transformara símbolos culturais em simples mercadoria. A venda de ideologias comercializadas juntamente às obras artísticas, reproduziriam e reafirmariam o próprio sistema estabelecido. Diferentemente de artigos produzidos tendo como fim o consumo, “os bens culturais possuem nuances determinadas, as quais permitem aos produtos serem aproximados à própria produção ideológica do sistema.” (CROCCO, 2009)

A partir de um contexto de internacionalização, em que há uma busca das organizações multinacionais pela ampliação global de *share*, percebe-se uma fusão entre culturas e economia em um só movimento com tendência a homogeneização mundial dos hábitos de consumo. Assim, resgatando as mesmas preocupações e alertas dos frankfurtianos, quanto a transformação cultural promovida pelos aspectos econômicos e políticos, levanta-se questionamentos quanto aos novos contornos da produção do mundo organizacional voltado para a internacionalização e quanto as formas ideológicas acompanharam essas mudanças com a finalidade de inserir os indivíduos de forma acrítica ao sistema.

A indústria cultural está associada à análise do totalitarismo, da ideia de uma sociedade totalmente administrada, a qual está associada diretamente com o advento da sociedade de massas e da sociedade de consumo. Para Adorno e Horkheimer, a indústria cultural ao despejar os bens culturais industrializados no mercado induz as massas ao consentimento do capitalismo. O interesse ideológico de transformar o público em massa consumidora pela simples distração é o mesmo das classes dominantes em perpetuar seus interesses econômicos e políticos.

É a unidade presente no sistema da indústria cultural que garante esses interesses, e que não permite em nada fugir deles. Essa unidade não está só relacionada ao ciclo da indústria cultural, mas com toda a estrutura pretendida pelo capitalismo tardio. Não somente estão relacionados com a uniformidade dos meios técnicos e dos bens culturais, mas também está refletida no tempo livre do trabalhador, que o orienta a retornar à unidade da produção. Assim, a indústria cultural age, dentro de toda estrutura capitalista, como agente de um estado totalitário abstrato. Com suas técnicas de enquadramento e estratificação da massa a indústria cultural promove a alienação e a subjugação do indivíduo à realidade por meio do consumo.

O entretenimento e os elementos da indústria cultural já existiam muito tempo antes dela. Agora, são tirados do alto e nivelados à altura dos tempos atuais. A indústria cultural pode se ufanar de ter levado a cabo com energia e de ter erigido em princípio a transferência muitas vezes desajeitada da arte para a esfera do consumo, de ter despido a diversão de suas ingenuidades inoportunas e de ter aperfeiçoado o feitio das mercadorias. Quanto mais total ela se tornou, quanto mais impiedosamente forçou os *outsiders* seja a declarar falência seja a entrar para o sindicato, mais fina e mais elevada ela se tornou, para enfim desembocar na síntese de Beethoven e do casino da Paris (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p.126).

Enquanto o canal de difusão ideológica instrumentalizara elementos artísticos, hoje os próprios produtos fariam esse papel. Impactos que antes ocorriam de forma local, hoje ganham o mundo com a revolução tecnológica. Assim, amplia-se a definição de cultura para além de seus símbolos representativos como música, cinema e teatro. Para fins da presente discussão a definição de cultura é importada da sociologia como um conjunto complexo que engloba conhecimentos, crenças, arte, direito, moral, costumes e todas as outras aptidões e hábitos que o homem adquire enquanto membro de uma sociedade. (TYLOR, apud MATTOS 2006)

Da mesma forma que o termo indústria cultural não se tratava de uma cultura produzida pela massa, mas “uma cultura sob a ótica do capital, industrialmente produzida para o consumo em

massa” Crocco (2009), assim são os produtos desenvolvidos por multinacionais, que se apoiam na passividade das massas ludibriadas com a possibilidade de consumir o mesmo de “primeiro mundo” o que gera a perda de autonomia em relação à produção e consumo.

A ideologia é aqui compreendida em seu sentido marxista clássico: “representação invertida da realidade, que, ao ocultar seus condicionamentos materiais, apresenta as representações da consciência como princípios explicativos verídicos e definitivos.” (MARX; ENGELS, 1998, p.48)

Assim como Adorno e Horkheimer apontaram a falsa democratização da cultura, alerta-se aqui para a ideologia agregada à comercialização de produtos. Na medida em que os produtos comercializados em países desenvolvidos são disponibilizados a economias subdesenvolvidas, instala-se a ideologia e uma sensação ilusória de união/pertencimento, que é demonstrada por tornar a cultura unificada aos interesses da realidade vigente, e assim, tornar inofensiva a felicidade promovida por ela (ADORNO; HORKHEIMER (1997).

O método da indústria cultural, é baseado na padronização, na produção em série e no método estatístico, assim, sacrifica-se o potencial emancipatório da obra de arte mediante a reificação dos ideais humanitários, ao produzir bens culturais sobre a forma de mercadoria. Isso fez com que o *efeito* da padronização técnica sobre os espectadores sobrepusesse a originalidade da obra, liquidando-a.

O que não se diz é que o terreno no qual a técnica conquista seu poder sobre a sociedade é o poder que os economicamente mais fortes exercem sobre a sociedade. A racionalidade técnica hoje é a racionalidade da própria dominação. Ela é o caráter compulsivo da sociedade alienada de si mesma.

(...) Por enquanto, a técnica da indústria cultural levou apenas à padronização e à produção em série, sacrificando o que fazia a diferença entre a lógica da obra e a do sistema social (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p.114).

Hoje, as ideias da classe dominante, são difundidas através dos comerciais, dos produtos de luxo que apresentam conceitos de estilos de vida que apenas indivíduos de países desenvolvidos são capazes de sustentar no plano real. Trata-se de representações definitivas e legítimas, silenciando as contradições sociais e econômicas, produzindo uma universalidade abstrata que tem por função acomodar os indivíduos frente ao existente e à realidade instituída.

Dessa forma, a popularização de produtos importados representa o estabelecimento de novas formas de “distribuição” e “consumo” de culturas. Segundo Marcuse, este processo acontecia há muito tempo na indústria cultural: “ocorre às cegas, na medida em que não apenas a produção, mas também a recepção dos bens culturais se encontra sob o domínio da lei do valor” (1997, p.128)

A cultura é instrumentalizada aproveitando-se do encantamento do dominado para difundir, através da repetição e padronização, um modo de vida melhor. Nesse sentido, tal como os produtores culturais analisados por Horkheimer e Adorno (1985 [1944]), as grandes corporações estão sempre em busca de algo que é ao mesmo tempo familiar, mas que ainda não ocorreu; ou algo que seja atrativo para o público e que ao mesmo tempo tenha as mesmas características de tudo que já se tornou um sucesso.

Por outro lado, a busca frenética da novidade não deixa de ser uma reação de exasperação em relação à massificação promovida pela indústria e também o que, ironicamente, impulsiona seu desenvolvimento.

A desvalorização de elementos culturais faz com que a sociedade receptora de bens importados, perca aquela tensão existente entre homem e natureza, entre indivíduo e sociedade e entre os ideais emancipatórios contidos no esclarecimento. A potencialidade da cultura como esfera da formação, a qual pressupunha a autonomia do sujeito e de sua relação crítica e contestadora com a totalidade “é transformada pela invasão de elementos

estrangeiros que confunde os indivíduos a respeito da real situação de seu grupo social contribuindo para uma formação acrítica do indivíduo à realidade” (CROCCO, 2009).

A indústria cultural promove o processo de reprodução da sociedade vigente, “é o círculo da manipulação e da necessidade retroativa” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p.114) e ela “acaba por colocar a imitação como algo de absoluto” (1985, p.123). A ideologia contida neste processo visa justamente reproduzir o existente por meio do consumo e de um movimento circular de produção e distribuição de mercadorias. “A ideologia da indústria cultural é o negócio” (1985, p.128).

Neste sentido, a indústria cultural como representante do mundo dos negócios, da produção de mercadorias e do valor de troca em geral se caracteriza por seu caráter acultural, contrário de qualquer aspecto formativo ou emancipatório que outrora poderíamos chamar de cultura. Seu objetivo é provocar o consumo em massa por meio de seus bens tecnologicamente produzidos e vinculados pelos meios de comunicação (rádio, cinema, televisão, imprensa, internet etc.).

Assim sendo, a indústria cultural exerce um domínio prévio na criatividade da obra baseado num interesse mercadológico, pois envolve o trabalho artístico voltado para o marketing empresarial.

Esta é a nova forma de autoperpetuação da sociedade burguesa, baseada numa caricatura cultural cujas obras artísticas são neutralizadas em seus aspectos críticos, obras que giram em falso sem sair do lugar e que consistem na reprodução do sempre igual. “O que é novo na fase da cultura de massas em comparação com a fase do liberalismo avançado é a exclusão do novo” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985, p.126).

CONCLUSÃO

A internacionalização dos negócios é consequência do mundo globalizado. A interação entre as organizações e o meio que estão inseridas é tema de grande relevância social pois há cada vez mais a participação dessas empresas na formação cultural das sociedades. Assim, a tendência à homogeneização cultural é uma das consequências desse mundo internacionalizado, uma vez que há certo encantamento das culturas pertencentes às economias mais fracas. Nesse contexto, a cultura aparece como potencial instrumento de alienação e ameaça às simbologias locais que passam a dar lugar ao sonho de viver o estilo de vida do “grupo superior”.

Apesar de a maioria dos modelos de gestão estarem pautados principalmente no ganho financeiro, esse ensaio pretendeu analisar de forma alternativa, impactos gerados pela internacionalização ao meio social e servir como um alerta à possibilidade de marginalização de costumes, instrumentalização da cultura como ferramenta de dominação e até mesmo apontar para a necessidade de ampliar o leque de discussões a respeito de limites quanto ao uso de pressupostos gerencialistas acerca de análises que exijam um escopo além da organização.

Referências

ADORNO, T. W.. Teoria da Semicultura. Educação e Sociedade: Revista quadrimestral de ciência da educação. Campinas, ano XVII, nº 56, out./dez. 1996.

_____. e HORKHEIMER, M.. A Indústria Cultural: o esclarecimento como mistificação das massas. Dialética do Esclarecimento - fragmentos filosóficos. Tradução: Guido Antônio de Almeida. Rio: Zahar, 1985.

BAUMANN, R. Uma visão econômica da globalização. IN: BAUMANN, R (Org). **O Brasil e a economia Global**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1996.

CROCCO, Fabio Luiz. Indústria Cultural: Ideologia, Consumo e semiformação. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación**, vol. XI, n. 1, enero – abril / 2009.

GAY, P. Enterprise and its futures: A response to Fournier and Grey. *Organization*, v. 7, n.1, p.165-183, 2000.

GAY, P. Enterprise Culture and Ideology of Excellence. *New formations*, n. 13, p. 45-61, 1991.

DIAS, Maria Odila Leite da Silva. Sergio Buarque de Holanda na USP. **Estud. av.**, São Paulo, v. 8, n. 22, Dec. 1994 .

FARIA, José Henrique de. Political economy of power in labor relations. Ann Arbor: University of Michigan/Institute of Labor and Industrial Relations, 2003 (Research Report).

_____. Economia Política do Poder. Curitiba: Juruá, 2004. 3 Volumes.

_____. Org. Análise crítica das teorias e práticas organizacionais. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. A fase do Colaboracionismo: a nova prática sindical. In: FARIA (2007). Cap. 9)

_____. Gestão Participativa: relações de poder e de trabalho nas unidades produtivas. São Paulo: Atlas, 2009.

FARIA, J. H. de; MENEGHETTI, F. K. O Sequestro da Subjetividade. In: FARIA (2007). Cap. 2).

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron; McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, H. G.; BLUNDI, M. D. S.; CASOTTI, L. M. Internacionalização da churrascaria Plataforma: peculiaridades da cultura brasileira como um diferencial competitivo. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...** Salvador: EnANPAD, 2002. p. 1-16.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. London: Sage Publications, 1984.

HOLANDA, Sergio Buarque de. Raizes do Brasil. 7. ed. Rio de Janeiro: Jose Olympio, 1973.

HORKHEIMER, Max. Estudos sobre a autoridade e a família. In. Teoria crítica: uma documentação; trad. Hilde Cohn. São Paulo: Perspectiva, 2006.

KANT, Immanuel. Crítica da Razão Pura. São Paulo: Nova Cultural, 2000 (Os Pensadores).

MARCUSE, H.. O combate ao liberalismo na concepção totalitária de Estado; Sobre o caráter afirmativo da cultura. In: Cultura e Sociedade (vol. 1). Tradução: Wolfgang Leo Maar, Isabel Loureiro, Robespierre de Oliveira. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1997.

MARX K. e ENGELS, F.. A ideologia alemã. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

MARX, Karl. El Capital : crítica de la economía política. Buenos Aires : Biblioteca Nueva, 1946.

MOTTA, S. L. S. Ambiente cultural como elemento modelador das decisões de marketing global. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 2004, Curitiba. **Anais...** Curitiba: EnANPAD, 2004. p. 1-16.

ORTIZ, R. **Mundialização e cultura**. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 2003.

PAES DE PAULA, A. P. *Tragtenberg revisitado: as inexoráveis harmonias administrativas*. Anais do 24º Enanpad, Florianópolis, 2000.

PAES DE PAULA, A. P.; WOOD JR T. **Pop Management: A literatura Popular de Gestão no Brasil**. EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES, relatório de pesquisa nº3, São Paulo, 2002.

SCHEIN, E M. **Carrer dynamics:** matching individual and organization needs. EUA: Addison- Wesley Publishing Company, 1978.

TAYLOR, Charles. Argumentos Filosóficos. São Paulo: Loyola, 2000.

TORRES, Leonor Lima. A escola como entreposto cultural: o cultural e o simbólico no desenvolvimento democrático da escola. **Rev. Port. de Educação**, Braga, v. 21, n. 1, 2008

TRAGTENBERG, M. *Administração Poder e Ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980.