

CULTURA E MODERNIDADE NO MUNDO

LUCIANA FLORES BATTISTELLA¹

FLAVI FERREIRA LISBÔA FILHO²

Resumo

Este estudo tem como escopo trazer à lume a influência da cultura das sociedades nas empresas, culminando no hodierno processo globalizador. Partir-se-á de uma digressão histórica, na qual observa-se os alicerces do edifício humano num passado, onde ergue-se as paredes do presente, e este, por sua vez, fomenta reflexões sobre o teto do futuro, que traz como seu estandarte o "novo", o devir. Destarte, evidenciar-se-á a luta diuturna de uma empresa para adaptar-se a esse devir cultural, numa conjuntura comprometida com o passado – apego, costumes, valores e simbologias.

Palavras-chave: cultura, modernidade, mundo.

Abstract

This study has as main target bring to discussion the influence of the culture of the societies in the companies, culminating in the "globalization" process. Starting from a historical digression, in which one observes the foundation of the human construction in the past, where the walls of the present are built, and these foment reflections about the roof of the future, that brings as a banner the "new". This study will also evidence the battle of a company in adapting to this cultural change, in a combination committed to the past – affection, customs, values and simbologies.

Keywords: culture, modernism, world.

Introdução

Esse artigo visa percorrer as mudanças culturais que atingiram a sociedade, as empresas, através de uma abordagem histórica, e delinear perspectivas sobre uma nova sociedade diante dos avanços da globalização.

Pretende-se desenvolver a questão da identidade cultural e suas diferenças, buscando analisar a cartografia possível do outro da empresa e de como uma empresa sem uma visão "aberta" pode perecer numa sociedade de controle. Demonstrando como o outro da empresa pode afetar, significativamente, seus rumos e diante dessa leitura poder evidenciar a comunicação mercadológica como ponto de apoio fundamental para qualquer empresa que queria se manter em tempos competitivos.

É, também, abordada a questão do novo, que altera de maneira indelével as situações do cotidiano e cria urgência para que as empresas procurem, de maneira constante e veemente, adaptem-se, sob risco de se tornarem obsoletas.

Para fins específicos desse estudo, a palavra "outro" é considerada como sinônimo de concorrentes, e conceitua-se o novo como sendo as

¹ Professora do Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria e Mestre em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

² Bacharel em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas e Acadêmico do Curso de Administração, bolsista do PIBIC/Cnpq da UFSM.

novas situações enfrentadas pelos empresários diante dos concorrentes, da adoção de novas formas de comunicação mercadológica e das novidades em termos de apresentação física da empresa para seus consumidores.

As empresas evoluíram, no decorrer dos anos, buscando acompanhar a sociedade. Essa evolução implica em mudanças na cultura organizacional estabelecida através de novas formas gerenciais. As mudanças, na sociedade, ocorrem com velocidade hipersônica, de tal ordem que os empresários não podem, por conformismo, não acompanhar a leitura da História.

As empresas, de maneira geral, vêm procurando se adaptar à evolução cultural, porém algumas são mais sensíveis ao apelo da sociedade que outras. É fundamental que os empresários despertem para essa preocupação e que suas transformações, tanto na estratégia de comunicação mercadológica como em outros setores, evidenciem os interesses da sociedade.

1 Passado

Historicamente, o *outro* foi inventado a partir dos gregos (que seriam, supostamente, o bem). Esses viram, no Oriente, seu *outro* (seu mal mais próximo) e, portanto, grande inimigo para sua afirmação e expansão. É notável como essa divisão polarizadora se impõe a ponto de ser considerado como algo natural e não uma parte da História. Alain Badiou³ analisa um aspecto muito interessante dessa dicotomia, bem e mal, demonstrando que, primeiro, define-se o que é mal (ou quem é mal) e depois, então, instala-se um lugar de resistência, ou seja, aqui habita o bem. Certamente, essa hipótese deveria ser trabalhada de maneira invertida: primeiramente, deveria-se abrir as possibilidades para o "tudo posso" ser e não começar definindo o que "não posso". Entretanto, a divisão tradicional está fortemente arraigada ao ser das pessoas, que, dificilmente, experimentariam trocar ou inverter, nem que seja momentaneamente, a crença estabelecida por séculos e, sucessivamente, transmitida de geração a geração.

Por muitos anos, o homem esteve preso a uma sociedade monárquica, feudal e agrária.

Com a queda dos feudos, propiciada pela industrialização e pelo aparecimento das cidades, o conceito de nação, forjado no séc. XVIII, a partir de um instrumental teórico com a classe, indivíduos e Estado, foram um dos passos mais importantes para a mundialização da cultura.

Nesse processo de mundialização da cultura, as religiões são de suma importância, quando se faz qualquer abordagem histórica. Pois as religiões se dirigiam às consciências individuais, procurando aliviar o homem, pelo menos idealmente, do fardo da contingência histórica. Segundo Ortiz⁴:

... as religiões não se contentavam com as restrições impostas pelos povos que as criaram, elas transbordavam as fronteiras dos povos, expandindo-se para além dos seus locais de origem – movimento de expansão. Valores, crenças e costumes, a religião se espraiava por um espaço extenso, congregando grupos distintos. Uma forma inicial de mundialização, pois as religiões tinham compulsão pelo Universalismo (princípio da universalidade).

Elas adotavam um fluxo, um movimento de contenção do *outro*. Um exemplo claro desse movimento é o da Igreja Católica, ao recrudescer o seu credo, catequizando índios quando da colonização.

É interessante observar-se que Ocidente e Oriente realizavam intercâmbios, tanto comerciais quanto intelectuais. Porém, essas culturas giravam em órbitas diferentes. Cada uma possuía seu próprio centro, podendo, até mesmo, integrar elementos que vinham de fora, desde que adaptados à sua rotação. Para ilustrar a autonomia dessas culturas, Ortiz⁵ retoma o conceito de economia-mundo, cunhado por Braudel:

... uma economia - mundo evoluiria no interior de um círculo de trocas envolvendo uma área geográfica delimitada. Ela conteria um centro a partir do qual

³ BADIOU, Alain. *Ética: um ensaio sobre a consciência do mal*. 2. ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995. p. 21.

⁴ ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. 2. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1996. p. 35.

⁵ ORTIZ, Renato. op. cit. p. 36.

se articulava, estendendo-se até os limites de sua influência. A história dos homens pode então ser contada como uma sucessão de economia-mundo que se interpenetram e se excluem, buscando fixar ou extrapolar suas presenças. Analogamente, a difusão cultural se fazia levando em consideração os círculos concêntricos que a determinavam.

Mas, em que momento estas economias, interdependentes entre si, tornou-se uma só? Para alguns autores, seria no desenvolvimento do Capitalismo, séc. XV e XVIII, pois esse é o momento de sua expansão. Porém, sabe-se que, até o final do século XVIII, mesmo diante do surgimento de uma economia internacionalizada, persistiam economias-mundo solidamente organizadas na China, Japão e Islão. A rigor, até meados do século XIX, a fraqueza dos laços econômicos, a falta de relações diplomáticas e as distâncias impediam a emergência de um mundo singular.

Ao descrever a relação existente entre Inglaterra – China, Ortiz demonstra, de maneira evidente, o choque de culturas. A China, em 1793, era auto-suficiente e a Inglaterra, por sua vez, queria vender (quebrar barreiras protecionistas) ampliando, assim, seu mercado internacional. Porém, chocam-se com uma incompreensão total. Para o Estado chinês, o comércio não era uma simples transação econômica:

... ele se integra a toda uma filosofia. A China Imperial é um mundo no qual o tempo é celestial, o horóscopo rege a vida dos homens. O céu é redondo, e a terra, mais vasta do que ele, seria quadrada. Pequim era o ponto para qual convergiam todas as direções. Em contrapartida, os cantos do quadrado da terra, habitados por bárbaros, não eram cobertos pelo céu. O mapa-mundi era concebido como uma sucessão de círculos concêntricos.*

A China, entre os anos de 1405 a 1433, era possuidora da maior e mais sofisticada frota naval, só comparável com uma esquadra da

Primeira Guerra Mundial (1914). Apesar de todo poderio naval, não se preocupava em colonizar ou escravizar outras nações que visitava, apenas distribuía presentes e queria ser reconhecida como centro do mundo.

Dentro desse quadro é impossível pretender relações igualitárias entre Estados. Todo o presente oferecido pelos ingleses, uma artimanha para tentar seduzir o poder local, era visto como tributo ao imperador chinês. Ou seja, os bárbaros são vassalos do imperador e a ele, por reconhecimento, prestam as devidas homenagens, enquanto, o livre comércio é entendido como privilégio concedido pelo imperador aos bárbaros que vêm do longe. Os chineses eram fiéis ao ensinamento de Confúcio (551-479 a. C.) que, por sua vez, era avesso a estrangeiros e a comerciantes.

A história mostra que, no Japão, ocorreu algo semelhante. Durante muitos anos, o Estado adotou a política de auto-exclusão. Durante a Era de Tokugawa eram proscritos as religiões exógenas e o comércio com o exterior. Na China, que se considerava o império celestial, o centro de tudo, a idéia de uma política de isolamento, era, em si, inconcebível. Já os japoneses sabiam que existiam outros povos mais poderosos do que eles, por isso decidiam pela retração de "seu" mundo. Isso demonstra um real medo da cultura do *outro*, a qual, talvez, não pudessem dominar e que, portanto, por ela seriam vencidos. Nesse momento, é interessante articular o seguinte pensamento: assim como ontem, na China, hoje, os franceses acreditam ser superiores, culturalmente, a outros povos e se imaginam inabaláveis. Para tanto, permitiram a entrada, em seu país, de outros povos (culturalmente mais "atrasados"), pois, afinal, deveriam eles apreender com os melhores. Hoje, os franceses sofrem com o processo de aculturação, vindo de vários pontos do planeta, e tentam, de maneira desesperada, salvarem-se do contágio cultural.

Para entender melhor a mundialização, é necessário destacar-se o conceito de nação. Posto esse conceito à luz da história, ver-se-á que a forja, que marcou o início das nações, não é algo antagônico a da globalização. A controvérsia sobre o fim do Estado-nação gira em torno deste pressuposto: antagonismo entre o global e o nacional.

O conceito moderno de nação surge como rito de passagem da sociedade agrária para uma

* ORTIZ, Renato. op. Cit. p. 38.

sociedade industrial, pois representa uma estrutura social que substituiu uma outra anterior. Dentre as características marcantes, na sociedade agrária, pode-se citar: a classe dirigente é formada por uma minoria da população, sendo que esses se encontram separados da grande maioria de produtores agrícolas, camponeses; e uma sociedade que procura mais a diferenciação do que a homogeneidade cultural, pois quanto mais diferenciados os diversos estratos sociais, em todos os tipos de detalhes, menor será a fricção e a ambigüidade entre eles. Já com o advento da revolução industrial reverte, consideravelmente, o quadro acima, pois suas características propulsoras determinam: a divisão do trabalho e a pluralidade funcional dos papéis requerem de seus membros uma maior mobilidade, capacidade de se adaptar às diferentes ocupações que possam exercer; e as rígidas fronteiras estamentais cedem lugar a uma sociedade que, estruturalmente, deve contemplar a mobilidade das relações sociais.

Convém distinguir os conceitos de nação e de Estado; esse último pode ser entendido enquanto máquina político-administrativa, instituição que detém o monopólio da violência sobre um determinado território. A grande novidade está na nação como sendo um espaço integrado a um poder central, como diria Mauss⁷, articulando uma "unidade mental e cultural" de seus habitantes. Nesse caso, não é a violência ou a coerção administrativa do poder que importa, mas a existência de um ideal comum, partilhado por todos. Ortiz (1996): considera que o princípio da cidadania inaugurado pelas revoluções políticas é certamente importante para isso, mas para que os povos se identificassem com o destino nacional seria preciso muito mais, necessita-se uma consciência coletiva.

Símbolos são criados e é adotada apenas uma língua oficial para a nação que estava sendo forjada. No processo de formação da nacionalidade, a escola, a imprensa, os meios de transporte desempenham um papel fundamental. Assim, surgiu um sistema moderno de comunicação, pois, antes de sua existência, os países eram elementos desconectados entre si, uma região não falava com a outra e, dificilmente, fazia-o com sua própria capital. A rede

comunicativa (estradas de ferro, telégrafo, transportes, jornais, etc.) irá, pela primeira vez, articular esse emaranhado de pontos, interligando-os entre si.

Buscando fontes históricas, pode-se dizer que o processo de globalização, que se impõe à modernidade, já trilhou caminhos semelhantes ao forjar, nos povos agrários, o conceito de nação. É evidente que os métodos são distintos, visto que hoje a automação é parte de nossas vidas, mas ambos caminhos buscaram, de uma certa forma, a desterritorialização dos valores secularizados.

As empresas pertencentes a esta época sentiram o mesmo impacto que a globalização provoca hoje em suas conterrâneas. Empresas que, até bem pouco tempo, detinham valor, passaram a nada valer; os empregos que existiam até então, passaram a não mais existir em função do imperativo da modernidade. Cada um, na sua época, registra as transformações, assim como para Machado de Assis, "O Burro caiu"⁸, para Virilio, "O Concorde apagou o Atlântico"⁹ e hoje dá-se adeus às máquinas de datilografar, folhas matrizes, folha carbono. As palavras, de Machado de Assis e Virilio, demonstram um certo ressentimento contra o novo e a estranheza que ele traz, pois, em muitos de nós, impera um sentimento único de estar atrasado, não em relação ao futuro, mas ao nosso próprio presente. Do mesmo modo, os empresários viram-se impregnados de modernidade, sendo que, às vezes, até não a desejavam.

Interessante observar a problemática da transmissão cultural para compreender o processo das influências mútuas. A tradição de uma determinada cultura opera, essencialmente, em termos de tempo, isto é, os conteúdos culturais, valores de gerações passadas, são retransmitidos por várias gerações através do tempo. Quando falamos em difusão cultural, essa se opera em termos de espaço; aqui os valores de uma determinada cultura, que, obviamente, são valores tradicionais, são passados de uma cultura para outra.

⁷ MAUSS, M. apud ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. 2. ed. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1996. p.43.

⁸ O título da coluna de Machado de Assis num jornal do Rio de Janeiro ao comentar que o bonde elétrico havia sido inaugurado e que, portanto, o burro perdeu sua utilidade.

⁹ TUCHERMAN, Ieda. *O Percurso do Outro*. Rio de Janeiro: ECO, Material didático, s.d. p. 20.

Esses dois problemas, o da transmissão cultural e o da difusão cultural perpassam às empresas, pois uma empresa não apenas vive em uma determinada cultura como também possui sua própria cultura, a cultura organizacional. Qualquer empresa, ciente disso ou não, possui sua própria cultura organizacional. Essa está alicerçada no conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas, que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da empresa.

A cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis. Dentre essas, a variável *fundador* é primordial de se focalizar, pois ela detém o poder, no processo de formação cultural da organização, em seu período formativo, bem como seus respectivos sucessores que, com o tempo, introduzem alterações na cultura empresarial. O molde inicial da cultura de uma empresa é baseado no fundador dela. Essa afirmação é referendada por Bertero, segundo o qual: "as atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização..."¹⁰ O poder do fundador, nos primórdios da empresa, é ilimitado. Ele determina quem irá recrutar, determina as punições internas, promove ou rebaixa, segundo seus valores.

Na maioria das empresas familiares, a transmissão cultural ocorre sem que se pense e pese as implicações da necessidade de mudanças. O problema da transmissão cultural fica ainda mais visível quando o assunto é sucessão (seja do fundador ou do dirigente em questão). Nesse rito de passagem, o choque cultural adquire maior visibilidade. O fundador desempenha um papel fundamental, pois "ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão".¹¹

Historicamente, o poder centrado na figura do fundador era o único existente, nas empresas, até o período de pressões e constrangimentos externos, advindos de sindicatos, mercado,

governo e comunidade. Hoje, o poder centrado no fundador ocorre quando a empresa é pequena, não existindo possibilidades de sua profissionalização. Mas os tempos são outros e por isso as dimensões e pressões do poder não partem mais apenas do fundador ou de quem está no comando.

Visto o nosso passado mais recente e seus preâmbulos resta-se agora partir para uma análise do momento atual, referenciando-se o que foi dito acima.

2 Presente

Como "toda cultura define a si mesma e escolhe seu modelo, mas, sobretudo elege seu outro ou outros"¹², analogamente, pode-se trabalhar a cultura empresarial, afirmando que toda e qualquer empresa tem seu modelo, seu protótipo e almeja seguir as mesmas trilhas (mas, com certeza, estas trilhas já não estão mais ali), da mesma forma que elegem seus outros.

Até o momento, o outro foi considerado como algo vindo de fora da empresa, caracterizado como a cultura da sociedade e os concorrentes. Mas, pode-se evidenciar a existência de vários outros e esses estão mais próximos do que a empresa imagina, são eles os elementos do sistema central de marketing ou microambiente. Fazem parte, desse sistema, os fornecedores da empresa, seus concorrentes, intermediários (agentes financeiros, publicitários e outros), clientes e, como não poderia deixar de ser, a própria empresa e sua cultura organizacional.

Difícil de acreditar que alguma empresa pense no cliente como outro (um mal necessário), mas, por muito tempo, os clientes foram vistos como outro pela empresa e, para algumas empresas, ainda o é. Na primeira parte do artigo, enfocaram-se as diferenças culturais de Japão e China e como elas se chocavam com a cultura Ocidental. Isso serviu como um preâmbulo para o correlacionamento que se vai agora apresentar. A sociedade japonesa era organizada em classes, de acordo com a visão confuciana da produtividade, onde no topo da escala encontravam-se os nobres e os guerreiros; abaixo deles os agricultores e artesãos; e na parte inferior da escala, os comerciantes, já que

¹⁰ BERTERO, Carlos Osmar. *Cultura organizacional e instrumentalização do poder*. In: FLEURY, Maria Teresa et al. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p. 39.

¹¹ FLEURY, Maria Teresa Leme et al. *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996. p.23.

¹² TUCHERMAN, Ieda. op. cit. p. 02.

seguindo os valores confucianos, o comércio era improdutivo. Os indivíduos, colocados na parte inferior da pirâmide social, deveriam expressar sua deferência para com aqueles que se situavam acima. Então, nessa sociedade pode-se dizer que o cliente era o rei. Enquanto isso, no Brasil, ser comerciante era um privilégio outorgado pelo Rei. Durante o período colonial, pelo fato de ser proibida qualquer manufatura, na colônia, e de o comércio ser realizado, exclusivamente, através de Portugal, os produtos tinham de ser importados diretamente do Reino, fazendo com que o vendedor, e não o comprador, fosse o rei. E os clientes? Bem, de acordo com essa visão, esses, com certeza, nunca seriam reis. Esse fato passado marcou a cultura brasileira e influenciou as posturas empresariais dos brasileiros.

Todo o processo de identificação do outro só é possível pela comunicação. Através dela, é possível criar a divisão mesmo e outro (bem e mal), pois a comunicação põe em comum traços culturais que, inicialmente, eram diferenciados, mas que tenta-se atenuar para formar o mesmo. Uma proximidade que visa dar sustentação e recrudesce o movimento para igualdade, onde os fracassos num processo de convergência tentam se firmar, muitas vezes amparados em protecionismo.

Uma empresa não é detentora de um modelo único, pronto e bem acabado que possa ser aplicado nas mais vastas circunstâncias e locais. Ela se inscreve na trajetória cultural do povo que se insere. A cada modelo adotado, indiferente a que política ele se refira, o que está em jogo é, *a priori*, o modelo cultural local, no qual a empresa vai imergir. Esse é um "olhar para fora" da empresa, é uma herança da teoria contingencial na administração. Por muito tempo, empresas estiveram presas, arraigadas a uma visão tradicional, apenas preocupavam-se com o que era visível no seu interior. Pode-se constatar esse fato ao dar-se um passeio pelas teorias anteriores a contingencial. Somente nela "é que ocorre o deslocamento da visualização de dentro para fora da organização", segundo Chiavenato¹³. As empresas, depois da teoria da contingência, também não se encontraram mais no centro, dominando suas próprias variáveis

internas. Com essa liberdade, as empresas passam a encarar novos horizontes, a procurar novos modelos, que contemplem toda sociedade e, necessariamente, a sociedade na qual estão enraizadas.

As empresas, por si só, jamais determinaram ou determinarão o comportamento da sociedade e da cultura. Porém, é inegável que elas modificam comportamentos através de sua presença e de seus produtos. Ora, não se imagina cultura como algo estático. É função da cultura estar em permanente adaptação com o meio ambiente. O conceito de cultura não a coloca imóvel, intocável e sim, possibilitando o novo. Mas não o novo pelo novo, mas porque se torna necessário, pela diferença do estado evolutivo que ele representa.

Aos poucos, tornou-se possível criar uma consciência societal nas empresas. Essa objetiva pensar no bem-estar da sociedade, a longo prazo e, para tanto, um nova forma de ver, fazer e vender seus produtos será adotado. O consumidor passa a interessar-se em empresas engajadas, de alguma forma, com questões sociais que de uma maneira ou outra nos afetam. Provavelmente, pensam que se uma empresa está preocupada com o bem-estar social, não deve, portanto, prejudicar seus clientes e sempre fará produtos de boa qualidade. Mais recentemente foi criada a norma internacional SA8000 que significa responsabilidade social, a qual coloca em evidência empresas com preocupações éticas com seus clientes, fornecedores, funcionários e com a sociedade.

O processo de globalização, pelo qual as culturas e subculturas vêm enfrentando, aceitam com as seguintes proposições: jamais o consumo dar-se-á de maneira idêntica, visto que as diferenças culturais presentes impedem que se tenha reação idêntica; não existe um molde para fazer com que os consumidores recebam igualmente toda a gama de produtos que lhe é oferecido. O processo de produção de bens e serviços até pode ser globalizado, mas o consumo não o é.

Para Canclini¹⁴, o problema não parece ser o risco de que a globalização arrase as nações e as etnias, mas entender como as identidades étnicas se reconstróem em processo de híbridi-

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à Teoria da Administração*. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983. p. 549.

¹⁴ CANCLINI, Nestor. *Consumidores e Cidadãos*. Rio de Janeiro: UFRJ Ed., 1995. p. 146.

zação intercultural. O dualismo entre o próprio e o alheio (produção nacional e estrangeira) não parece conservar muito sentido na globalização de processos, os objetos perdem a relação de fidelidade com os territórios originários.

Nessa sociedade, é presente o tema da desterritorialização, onde o nós e o eles não mais encontram tradicionais barreiras. É certo que valores, secularizados pelas tradições culturais, perderam o espaço que detinham em face de desterritorialização ocorrida, nas sociedades, nas últimas décadas. O espaço desterritorializado se esvazia de seus conteúdos particulares, são não-lugares, locais anônimos capazes de acolher qualquer um, independentemente de suas idiosincrasias. Porém, numa sociedade com memória, que procura enfatizar o resgate histórico de seu passado, os valores que vão sendo adquiridos com o novo não atrapalham, apenas avançam para algum lugar que busque dar sentido. O presente é o lugar da experimentação que se abre para o novo e esse é o futuro que abre a muitas promessas e possibilidades, provocando inquietações.

3 Futuro: Info-rico e Info-pobre

O novo é o lugar de uma promessa, abertura de muitas possibilidades, gerando sentimentos ambíguos, um misto de esperança e pânico. Tucherman comenta "o novo, o que há de vir, é o grande e cultuado valor pois o que agora se vivencia como sendo da ordem do intolerável é que o futuro não seja melhor e mais digno do que o passado, agora Outro total"¹⁵.

Voltando o olhar para a Teoria Administrativa, constata-se que Herbert Simon, em torno de 1945, insere, nesse campo, a Teoria da Decisão, cujo enfoque principal é que toda organização é um sistema de decisões e não somente é o administrador quem as toma, mas todas as pessoas dentro da organização. De certo modo, deixa de existir a utopia para se entrar num labirinto de decisões. Para abastecer o processo decisório, a empresa precisa coletar e processar uma enorme variedade de informações para permitir a escolha de alternativas em situações que nunca revelam todas as opções disponíveis nem os resultados possíveis. É importante proporcionar às pessoas que decidem, no tempo

hábil, as bases para que possam ser bem sucedidas na escolha. Porém, o tomador de decisão não tem condições de analisar, integralmente, todas as situações nem de procurar alternativas. Sendo assim, nunca será tomada a melhor decisão e sim a mais plausível num determinado momento.

Diante das incertezas, a busca do conhecimento, da capacitação e de novos modelos gerenciais é ponto decisivo para qualquer empresa. Isso produziu uma nova rotina nas empresas, estimulando e, até mesmo, promovendo cursos de aperfeiçoamentos, palestras, congressos, vinda de palestrantes às empresas, a fim de melhorarem o nível do desempenho de seus funcionários.

Diante das mudanças, Burroughs vislumbrou uma nova sociedade, a sociedade de controle, que exige dos indivíduos educação permanente, "tentam nos fazer acreditar numa reforma da escola, quando se trata de uma liquidação. Num regime de controle nunca se termina nada"¹⁶. O homem não está mais confinado em lugares como família, escola, exército e fábrica. Ele, agora, deve, permanentemente, reformular-se e, para isso, deve pagar até o final de sua vida, uma moratória ilimitada, pois, afinal, precisa ter para ser, representar seu melhor papel, o de consumidor. As empresas, por sua vez, também exigem, de seus funcionários, permanente reciclagem e a sociedade exige, das empresas, a mesma postura. Inovações, cores, localização privilegiada, acesso fácil, de preferência em shopping, não são poucas as exigências. A empresa percebeu que, nesta época competitiva, sua imagem deve ser trabalhada junto ao mercado e, para se sobressair entre tantas outras, um forte aliado é a comunicação mercadológica.

Essas são implicações que o novo traz para dentro das empresas. Ter uma empresa significa investir em constantes reformulações, atendendo aos anseios e expectativas do mercado. Permanecer imutável, nessas relações, causa prejuízos constantes.

4 Caminho Cultural e Empresarial

Cada empresa é um sistema humano com características peculiares, possuindo sua própria

¹⁵ TUCHERMAN, Ieda. op. cit. p. 18.

¹⁶ DELEUZE, Gilles. *Conversações*. Rio de Janeiro, Ed. 34, 1992, p. 216.

cultura, que é determinante das atitudes, comportamentos e crenças adotadas, internamente, e visualizadas, externamente, por filigranas. Como se vê, toda e qualquer cultura organizacional se insere numa cultura maior, que é a da sociedade que lhe acolhe. Para que uma empresa permaneça, no mercado, é necessário que a cultura organizacional acompanhe a cultura da sociedade através de mudanças na sua própria cultura. Isso a permitirá acompanhar o processo evolutivo sofrido pela sociedade local e global.

Segundo Torquato¹⁷, existem quatro tipos de reforçadores da cultura organizacional, dos quais três atingem esse trabalho, são eles: o aspecto histórico da empresa, seu modelo de gestão e a osmose geográfica. O primeiro reforçador refere-se ao passado da empresa, revela valores que persistiram no tempo, apego aos costumes e à ordem conservadora. Esse aspecto introjetado costumes, no interior da empresa, que podem obstar o avanço das mudanças. O segundo reforço, modelo de gestão, refere-se ao tipo de gestão implantada pela administração da empresa, se participativa ou autoritária. Numa empresa familiar, o modelo de gestão está impregnado de valores do proprietário visto que todo o modelo de valores adotados parte da sua pessoa para os empregados. Por fim, a osmose geográfica trabalha a interpenetração de culturas organizacionais por conta da proximidade geográfica e refere-se à semelhança de atitudes, valores estabelecidos em empresas próximas e de como se tornam semelhantes.

As mudanças organizacionais somente ocorrem a partir de um esforço para quebrar, romper antigos padrões de comportamentos estabelecidos e que estão enraizados na cultura organizacional. Nas empresas, a cultura organizacional impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Dessa forma, ela passa a ser um sistema coerente de significações para todos os participantes da empresa, agindo como cimento, unindo todos. Mas, esse cimento cultural, nas empresas, provoca, em muitos casos, um conformismo entre seus membros.

O conformismo empresarial impede a realização de mudanças. Todo indivíduo apresenta hábitos e gosta deles. A impossibilidade de agir de maneira cotidiana pressiona para um certo nível de estresse. É normal, portanto, gostar e querer seguir rotinas. O problema é quando essas impedem a realização de alterações necessárias para a sobrevivência do indivíduo (ou empresa).

O principal ponto de apoio (e, portanto, de resistência também) às mudanças deve ser o empresário dirigente da empresa. Se ele ou a alta direção não se empenhar em obter resultados, pouco se pode esperar de funcionários que, na maioria das vezes, são despreparados para entender a complexidade e a importância do assunto.

Ocorre que muitos empresários ainda não conseguiram absorver os fundamentos da comunicação para o incremento do negócio. Imaginam que se trata de um atividade abstrata, pouco mensurável, acessória, secundarista. No contexto de competição, a visibilidade da empresa tornou-se um imenso desafio. Se não há comunicação, não há visibilidade e a empresa acaba por ser engolfada pela profusão de marcas.

Kurt Lewin que idealizou um modelo, em conformidade com sua teoria do "campo de força", segundo o qual cada comportamento é resultado do equilíbrio entre forças impulsionadoras e restritivas. Até o momento, vinha-se observando a importância de dois fatores para que os empresários enfrentassem os desafios da nova sociedade e dos novos concorrentes, pois eles são coincidentemente os dois fatores de maior importância para Lewin. São eles: concorrência de outros grupos, espera-se que a vinda de outras empresas, de fora da região analisada, instigasse seus representantes locais a procurar novas formas de atingir o público consumidor; e pressões do supervisor.

Para que as mudanças sejam possíveis, há que se questionar a postura empresarial dos dirigentes com relação:

- adaptabilidade: refere-se à capacidade de resolver problemas e de reagir, de maneira flexível, às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Para ser adaptável, o empresário deve ser flexível, para poder adaptar e integrar novas atividades; e ser receptivo para novas idéias, tanto internas como externas de sua empresa;

¹⁷ TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.

- **senso de identidade:** refere-se ao conhecimento e compreensão do passado e do presente da organização;
- **perspectivas exatas do meio ambiente:** esta característica aborda se o empresário possui uma percepção realista aliada a uma capacidade de investigar, diagnosticar e compreender o meio ambiente. Avaliação das possibilidades de sua empresa e investir na consecução de seus objetivos;
- **integração da empresa:** refere-se sobre a possibilidade da empresa vir agir de maneira integrada em sua comunicação mercadológica.

O enfoque dado à cultura, neste artigo, visa melhorar o entendimento que os empresários têm e de como a comunicação mercadológica pode aproximar a empresa com seu mercado. Ao encarar a mudança como necessária para estar em consonância com o mundo, o empresário deve procurar trabalhar a comunicação mercadológica. Com efeito, a busca do entendimento e das necessidades do mercado deve ser realizada e comunicada.

A postura adotada pelo empresário, frente às dificuldades, é determinante da forma como ele vai agir nos procedimentos mercadológicos adotados por sua empresa. Diante do exposto acima, pode-se distinguir três posturas possíveis (Quadro 1).

Anos atrás, a Gazeta Mercantil¹⁸ publicou um estudo sobre a deterioração empresarial em empresas paulistas. A pesquisa constatou que de 100.000 novas empresas registradas, anualmente, somente 18% ultrapassavam os 3 anos de existência e apenas um pequeno percentual atingia 5 anos de vida no mercado. Pode-se culpar o sistema capitalista ou pode-se culpar a situação econômica adversa pela qual o país atravessava, ou, ainda, o banco, com seus altos juros. Mas, foi detectado, pela mesma pesquisa que as causas fundamentais do processo de deterioração foram, em ordem de importância: paradigmas ultrapassados; desconhecimento administrativo; desequilíbrio e inexperiência dos chefes da empresa; falta de especialização no setor; negligência; fraude; infortúnio; causas desconhecidas.

Quadro 1 – Postura do empresário e características pertinentes

POSTURA DO EMPRESÁRIO	CARACTERÍSTICAS
ANTECIPADOR	Proativo, trabalha com conceito preventivista, antecipa as mudanças que irão ocorrer e desenvolve mudança planejada. Seria aquele empresário que prevê a mudança e planeja isso.
SEGUIDOR	Reativo, resolve os problemas na medida em que eles aparecem, segue os outros, não antecipa as mudanças e não planeja a mudança, segue os antecipadores. Seria aquele empresário que aceita a mudança e adapta-se a ela.
CONFORMISMO	Inércia, não antecipa mudanças e nem ao menos, acompanha os outros empresários do setor. Seria aquele empresário que nega, ignora e/ou resiste à necessidade de mudança da sociedade e, portanto, não muda, internamente, sua organização.

Diante deste quadro, não cabe a proposição de um planejamento em comunicação mercadológica, se a cultura da organização não aceita tal estratégia como importante, se ainda vive-se de paradigmas ultrapassados. É indispensável que o empresário considere que as mudanças culturais, advindas da sociedade, influenciam, direta e indiretamente, sua atividade e essa é uma forma de pensar que exige dinamismo, agilidade e, acima de tudo, conscientização de que nada é definitivo, pronto e acabado. Tudo isso exige fôlego e disposição por parte dos empresários. Muitos deles têm uma enorme resistência à mudança. Também é necessário quebrar feudos estabelecidos dentro de vários setores das empresas, pois muitos funcionários não possuem conhecimento nem estilo necessários para empregar as mudanças organizacionais necessárias.

O ideal é que se creia na mudança como algo inevitável e que se criem condições para uma mudança organizacional planejada, onde empresários e funcionários sintam a mudança como indispensável e se tornem responsável por ela.

¹⁸ Citado por CHIANELATTO, João F. *O&M integrado à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 1994, p. 24.

5 Conclusão

Neste estudo, procurou-se evidenciar e analisar a velocidade e consistência das mudanças culturais e empresariais sofridas desde a sociedade agrária, passando pela sociedade industrial até os dias atuais e, dentro do contexto, interpretar-se os conceitos em direção do que espera a sociedade contemporânea. Viu-se que a noção de outro, ao longo da história, ganhou novas conotações, que não mais as das barreiras tradicionais do espaço geográfico. Hoje, diante da modernidade do mundo, passa-se a perceber novos outros, não tão distantes, geograficamente quanto se possa "querer", pois são as favelas, guetos. Enfim, encontrar a nós mesmos não mais como cidadãos de uma mesma nação, unidos num mesmo local, mas dispersos, no mundo, e moldados pela modernidade.

A leitura dos acontecimentos, na sociedade, é parte fundamental para empresas que querem conviver na modernidade e superá-la. A empresa não pode mais ser vista como um organismo fechado, pois recebe uma carga grande de influência da sociedade e das mudanças culturais por essa sofrida. A troca entre os dois sistemas (sistema sociedade e sistema empresa) dá-se, permanentemente, sendo que as mudanças pelas quais a sociedade passa, ainda que sutis, atingem, diretamente, todas as empresas. Toda empresa tenha consciência disso ou não, possui uma cultura organizacional e essa precisa acompanhar as mudanças da sociedade.

Assim como cada mudança cultural, na sociedade, encontra adeptos e reacionários, o mesmo problema ocorre dentro da empresa. Esse problema não é novo. Quando o Imperador Vespasiano ordenou, no século I, a reconstrução do Capitólio romano, um artesão propôs a ele a utilização de máquinas que levariam, de forma rápida e barata, as colunas de pedra até o alto da colina. O historiador Selônio conta que o Imperador recusou a oferta, respondendo: "que me seja permitido dar de comer aos mais pobres". O confronto com a modernidade - mundo é mais antigo do que se supõe. É lugar-comum ouvir reclamações sobre a crise que se está vivendo e, talvez, ela seja permanente. Quem sabe? Os empresários devem sempre procurar conhecer os aspectos culturais de seu povo, sua história, onde estão inseridos para, então, crescerem.

Bibliografia

BADIOU, Alain. *Ética: um ensaio sobre a consciência do mal*. 2.ed. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1995.

BAUDRILLARD, Jean. *Sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 1995.

_____. *O sistema dos objetos*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva, 1997.

BERLO, David K. *O Processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. 8. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

BEBER, Cirilo Costa. *Santa Maria 200 anos: história da economia do município*. Santa Maria: Pallotti, 1998.

BOURDIEU, Pierre. *Sobre a televisão*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997.

BUENO, Wilso da Costa. *Comunicação e interatividade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do século XXI*. São Paulo: Unimed Amparo, 1995.

BUZZI, Arcângelo R.. *Filosofia para principiantes: a existência humana no mundo*. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

CALVINO, Ítalo. *Seis propostas para o próximo milênio: lições americanas*. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

CANCLINI, Nestor Garcia. *Consumidores e cidadãos*. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1995.

CARVALHO, Nelly. *Publicidade: a linguagem da sedução*. São Paulo: Ática, 1996.

CHAUI, Marilena. *Convite à filosofia*. 8. ed. São Paulo: Ática, 1997.

CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução à teoria de administração*. 3. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 1983.

CHIANELATTO, João F. *O&M integrada à informática*. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

COTRIM, Sérgio Q. *Pesquisa de Propaganda*. 2. ed. São Paulo: Global, 1996.

DELEUZE, Gilles. *Conversações*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1992.

- ECO, Umberto. *Seis passeios pelos bosques da ficção*. São Paulo : Cia das Letras, 1994.
- FAUSTO NETO, Antônio. *Notas para uma discussão sobre metodologia de recepção*. Rio de Janeiro: COMPOS, 1994.
- FLEURY, Maria Tereza, et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir: nascimento da prisão*. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 1987.
- _____. *História da sexualidade I: a vontade de saber*. 7. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1997.
- _____. *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- GIACOMINI FILHO, Gino. *Consumidor versus propaganda*. São Paulo: Summus, 1990.
- HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 2.ed. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1993.
- _____. *Marketing*. Ed. Compacta. Rio de Janeiro: Atlas, 1980.
- LEBRUN, Gérald. *O que é poder*. 6. ed. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- MORIN, Edgar. *Cultura de massa no século XX: neurose*. 9. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997.
- NEGRI, Antonio. *Infinitude da comunicação/finitude do desejo*. In :Parente, André (org.). *Imagem máquina. A Era da Tecnologia do Virtual*. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.
- NIETZSCHE, Friedrich. *Obras incompletas*. 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.
- _____. *O anticristo*. 4. ed. Rio de Janeiro: Ediouro, 1985.
- ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. 2. ed. São Paulo: Brasiliense, 1996.p.190.
- OSBORNE, Richard. *Filosofia para principiantes*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1998.
- PINHO, J.B. *Comunicação em marketing: princípios de comunicação mercadológica*. Campinas: Papirus, 1988.
- PIZZINATTO, Nádia K. *Planejamento de marketing e de mídia*. 2. Ed. Piracicaba: Uninep, 1996.
- ROCHA, Leny et al. *Gerência de marketing*. Rio de Janeiro: SENAC/DN/DFR, 1996.
- SANTAELLA, Lúcia e Nörth, Winfried. *Imagem, cognição, semiótica, mídia*. São Paulo: Iluminura, 1997.
- SELLTIZ, et al. *Método de pesquisa nas relações sociais*. 2. ed. São Paulo: EPU, 1987.
- SODRÊ, Muniz. *Reinventando a cultura: a comunicação e seus produtos*. Petrópolis: Vozes, 1996.
- SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- STONER, James e FREEMAN, R. Edward. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
- TAHARA, Mizuha. *Mídia*. 6. ed. São Paulo: Global, 1995.
- TARDE, Gabriel. *A opinião e a massa*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- THAYER, Lee. *Princípio de comunicação na administração: comunicação e sistemas de comunicação na organização da administração e relações internas*. São Paulo: Atlas, 1972.
- THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis: Vozes, 1998.
- _____. *Ideologia e cultura moderna*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- TOFFLER, Alvin. *Powershift*. Rio de Janeiro: Record, 1990.
- TORQUATO, Gaudêncio. *Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira, 1991.
- TUCHERMAN, Ieda. *O Percurso do Outro*. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, material didático, s.d.

VAZ, Paulo. *Corpo-propriedade*. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, material didático, s.d.

WESTPHALEN, Marie-Hélène. *A Comunicação na Empresa*. Porto: Rés, s.d..

Endereço dos autores

Luciana Flores Battistella
Rua Anibal Barão, 90, 202
CEP 97010-000
Santa Maria, RS

Flavi Ferreira Lisboa Filho
Rua do Acampamento, 77, 13A
CEP 97050-001
Santa Maria, RS
Telefone: (0XX55) 223-9457