

**Cultura e poder nas organizações:
o papel da comunicação na socialização e controle
dos indivíduos dentro do ambiente organizacional**

26/07/2005

Josilene Ribeiro de Oliveira*

Resumo

Este artigo apresenta um estudo sobre cultura e poder nas organizações, por meio da análise da obra de Cyro Bernardes, intitulada "*Sociologia aplicada à administração: gerenciando grupos nas organizações*", a qual, apesar do compromisso em auxiliar o administrador a tirar proveito dos conhecimentos desenvolvidos pela sociologia, quanto às características do agrupamento humano, proporciona aos gerentes de comunicação organizacional aportes para compreensão do papel da comunicação na gestão de pessoas. Neste sentido, dedicamos atenção especial a conceituação e a importância da cultura organizacional para vida das organizações. Propomos ainda uma discussão acurada sobre o exercício de poder nas organizações, assunto espinhoso sobre tudo para os profissionais de Relações Públicas, a quem cabe gerenciar os eminentes conflitos neste campo e, devemos reconhecer que, em detrimento na maior parte das vezes dos interesses de trabalhadores, tem cumprido muito bem sua missão em favor do capital - os patrões. Na conclusão apresentamos nossas opiniões pessoais e abrimos uma outra questão para posterior discussão sobre os efeitos da globalização sobre a cultura organizacional.

Introdução

Organização: sistema artificial aberto constituído por pessoas

A "organização é uma unidade social artificialmente criada e estruturada, continuamente alterada para se manter no tempo, e com a função de atingir metas específicas que satisfaçam às necessidades de seus participantes e da sociedade" (PARSON apud ETZIONI, 1967, citados por BERNARDES).

Sendo artificial (diferente da família que é natural) é preciso que alguém a planeje, organize e opere coordenando o trabalho de seus membros, isto é, que alguém as administre. E este é o papel do administrador, a quem cabe conduzir os membros da microssociedade chamada organização aos resultados (sejam bens ou serviços) almejados, que para tanto precisam ser orientados no que deles se espera e coordenados em seus esforços coletivos.

Os gerentes de comunicação organizacional têm uma contribuição importante a dar nesse sentido, cabe a eles disseminar uma cultura organizacional condizente com as necessidades de líderes e liderados e que permita a interação entre eles, além de criar um clima, um ambiente de trabalho proativo, promovido pela flexibilidade e capacidade de dar resposta ágeis e adaptar-se as freqüentes mudanças ocorridas no mercado em que as empresas inserem-se hoje.

No entanto, conduzir pessoas ao alcance de metas corporativas, por meio da contribuição individual em meio à coletividade, não é tarefa fácil, pois cada membro da organização tem, em grau maior ou menor, dificuldade em colocar o alcance das metas pessoais após o da organização, por diversas razões. Então, pergunta-se: Que razões são essas? Até que ponto elas podem interferir nos resultados das organizações? Como

o condutor (administrador) pode criar um ambiente/clima organizacional produtivo? Que fatores e em que medidas interferem no ambiente organizacional? Muitas das repostas a estas questões são encontradas na compreensão do comportamento de indivíduos em grupo.

O Comportamento do Indivíduo na Organização

Compreender o comportamento do indivíduo na organização pressupõe conhecer a própria organização - sua razão de ser (missão); seu sistema de funcionamento (departamentos, seções etc.) e os subsistemas que o compõe ("no caso os empregados com seus conhecimentos, habilidades e mais ferramentas e máquinas...") – e a relação que ela mantém com o macro-sistema, ou seja, a sociedade onde está inserida e com o qual realiza constantemente trocas de energia, na relação com fornecedores, reguladores (governo), concorrentes, comunidade e meio ambiente natural. Desse modo, temos constituída a "hierarquia por ordem de complexidade", da qual depreendemos o macro-sistema, o sistema e subsistema.

Segundo Bernardes (1995, p. 32):

Os comportamentos do Homem em sociedade tendem a tornar-se uniformizados por fatores que, englobadamente, foram denominados cultura. O mesmo ocorre nas empresas, repartições públicas, escolas etc., de sorte que o administrador, conhecendo as causas que modelam a cultura, fica capacitado a melhor administrar os compromissos coletivos.

Neste contexto, revela-se a mais relevante intersecção entre a Sociologia e a Administração, pela observação do desenvolvimento de uma cultura própria nas organizações, que mantém forte relação com a sociedade - a reconstruindo -, mas que também assume particularidades e singularidades que fazem com que uma organização se diferencie de outra. Convém sinalizar que, conforme Bernardes, aqui entendemos por cultura "o conjunto de ferramentas, utensílios, língua, hábitos, normas, crenças, valores, rituais, objetivos para vários fins, sentimentos, atitudes etc. que todos os povos possuem" (WHITE *Apud* FERRARI, 1983, citados por BERNARDES, 1995, p. 22-23).

Esclarecendo melhor, nos diz Bernardes (*ibidem*):

As organizações são constituídas por pessoas que utilizam artefatos para transformar matérias-primas, informações etc em bens e serviços por meio da divisão do trabalho e colaboração, a qual para sua eficiência necessita de normas de procedimentos, nelas desenvolvendo sentimentos e atitudes peculiares, bem como rituais específicos (como as cerimônias de admissão). Além disso, as organizações são grupos humanos que se autoperpetuam, ao mesmo tempo em que seus participantes levam a efeito grande parte de suas interações dentro dessas associações.

Os vários objetivos pessoais que levam os indivíduos a participar das organizações buscando satisfazê-los variam conforme o tipo de influência da família e da sociedade onde nasceram e cresceram, portanto, da aprendizagem sofrida desde a infância em seu ambiente cultural, processo que a Sociologia denominou *socialização*.

A socialização é o meio pelo qual a cultura é interiorizada tanto na organização como na sociedade, pois, conforme Lakatos et al. (1985), se trata do processo que permite que a pessoa, ao longo da vida, aprenda e interiorize os elementos socioculturais de seu meio, integrando-os na estrutura de sua personalidade sob a influência de experiências e agentes sociais significativos, e adaptando-se assim ao

ambiente em que vive (BERNARDES, 1995). Portanto, a socialização irá condicionar e/ou determinar o comportamento do indivíduo, em relação ao grupo formal e informal que integre, conforme os objetivos buscados na organização, além do recebimento de salários.

Definindo Cultura Organizacional

O estudo sobre a cultura organizacional, segundo Freitas (1991), é revolucionador, porém, complexo. A mesma autora define cultura organizacional como um poderoso mecanismo que visa formar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.

Existem várias correntes e posicionamentos sobre o que é cultura organizacional e diferentes focos de pesquisa; uns tentam compreender o fenômeno e outros tentam controlar o fenômeno. Mas, há um consenso em relação a idéia de que a cultura organizacional é algo compartilhado entre os funcionários como: as crenças, os valores e que isto se reflete no discurso, no comportamento, nos espaços físicos das empresas, talvez interpretadas de diferentes maneiras.

Por sua vez, Bernardes (1995) faz sua análise da perspectiva do administrador, colocando a sociologia a serviço deste, ou seja tenta controlar o fenômeno. Então, ele nos apresenta uma forma objetiva e "concreta" de observar diretamente o conteúdo e a intensidade da cultura organizacional, utilizando três variáveis. São elas:

- **"Tecnologia** – designa, concomitantemente, os resultados obtidos (bens ou serviços prestados), os processos utilizados (manuais, mecânicos, automatizados etc), os insumos necessários (máquinas, mão de obra, conhecimentos, habilidades, tempo etc.)".
- **"Preceitos** – designa o conjunto de normas de procedimentos, de organização e de relacionamento, posições ocupadas pelos participantes nos vários agrupamentos, crenças e valores partilhados pelos membros dos grupos sociais".
- **"Sentimentos** – designa a manifestação de emoções decorrentes de execução de atividades (causadoras de satisfação, alienação etc.), obediência a normas de procedimentos e organização (que determina posições hierárquicas e conseqüentemente medo, inveja e raiva), relacionamentos sociais (geradores de simpatias, admiração, desprezo etc.)".

Conforme Bernardes (1995, p. 29):

Um momento de reflexão mostra que essas três variáveis estão inter-relacionadas, de sorte que qualquer mudança em uma refletirá nas demais. Assim, um esfriamento nas relações dentro do agrupamento deverá dificultar a realização do trabalho e também uma redução na uniformidade de comportamentos, enquanto a alteração da tecnologia obriga a novos tipos de interações e a novas regras de procedimentos, ao mesmo tempo em que a substituição do chefe traz correspondentes alterações na tecnologia, pela introdução de novos métodos de trabalho, e origina novos sentimentos de satisfação ou insatisfação.

Na nossa opinião, é no estudo da cultura dos subsistemas, do sistema organizacional e do macro-ambiente que podemos responder as questões levantadas no princípio, assim como encampar várias outras teorias e idéias acerca do desenvolvimento sócio-político e econômico de um povo. Mas, voltando ao nosso objeto de estudo, na organização cria-se e recria-se uma cultura conforme a deliberação

sobretudo de seus gestores, a qual é disseminada entre os indivíduos que nela trabalham, os quais podem introjetá-la, recusá-la através da resistência ou simplesmente conformar-se com ela. Isto porque ele sofre pressão de si mesmo, conforme suas próprias cognições, do grupo a qual pertence no sistema organizacional, e da sociedade. Claro que para cada comportamento haverá uma consequência direta para o indivíduo, derivando-se em outras ações e reações, com reflexos internos e externos ao ambiente da organização.

Estamos mais uma vez nos referindo ao processo de socialização, que se não for bem sucedido poderá ocasionar conflitos no ambiente corporativo. Um exemplo, é o confronto entre os objetivos da organização e os das pessoas que a constitui, pois os objetivos organizacionais costumam reproduzir os interesses de seus dirigentes e serem transmitidos ideologicamente como algo bom e conveniente para todos, e a serem alcançados pelo comprometimento dos empregados, favorecendo assim o interesse do patrão.

No processo de socialização no ambiente organizacional ocorre à formação de uma **cultura real e outra ideal**, dicotomia que pode ser claramente percebida quando pedimos aos dirigentes da organização que descrevam os princípios de seu negócio, os valores que o norteiam, a forma de tomada de decisão (se participativa ou não), a política de recursos humanos etc., e depois confrontamos ao funcionamento prático da mesma organização, por meio da observação direta ou através da coleta de depoimentos, informalmente, sobre como agem gestores e empregados.

“Diferente da cultura ideal, tanto na sociedade quanto nas organizações, a cultura real obedece a padrões ocultos e por isso sua transmissão é feita de forma quase clandestina, e de maneira informal por meio de conversas e conselhos” (HORTON e HUNT 1980, *apud* BERNARDES, 1995). O que não invalida a funcionalidade da cultura ideal, pois conforme o mesmo autor “sem ela não seriam possíveis as operações destinadas a atender às finalidades da organização, [porque por meio dela] os participantes são doutrinados a acreditar nos dogmas da organização (...), a fim de garantir o que em sociologia se chama de padrões ostensivos”

Um outro ponto é que, apesar de ser comum vermos nas unidades administrativas o desinteresse dos subordinados na execução de tarefas e, em decorrência, os chefes pressionando-os a perfazê-la, e estes, por sua vez, insatisfeito e sempre exigindo aumentos de salário, o ser humano pode sentir que executar um trabalho é gratificante pelo fato de manter-se ocupado e pelos resultados que concretizam o ato de criar. Assim, o trabalho em si, independentemente do pagamento ou outras vantagens, pode vir a pressionar o empregado a executá-lo até seu término. Isto caracteriza a existência da “**Pressão Técnica**”, conceituada por Bernardes (1995, p.41) como “a exigência que o participante da organização sente para executar ou não determinado trabalho, independente da chefia ou companheiros”.

Vale ressaltar que, conforme Bernardes, a pressão técnica, é uma variável e, por isso, pode assumir diversos valores, ser nula e até mesmo negativa, razão porque tradicionalmente é substituída ou complementada pela “**Pressão Formal**” da chefia, e mais moderadamente pela “**Pressão Social**” dos próprios companheiros de trabalho. Ademais, a pressão técnica sentida para a execução de determinado serviço depende da personalidade da pessoa, cabendo portanto ao campo da Psicologia fazer uma análise. Sendo assim, não iremos aprofundar tal análise, pois nosso interesse é as influências culturais decorrentes da socialização.

Os valores assumidos pela pressão técnica variam de acordo com a cultura interiorizada por cada sujeito. Dessa maneira, diz Bernardes (1995, p. 42)

O executor de uma atividade traz em si a cultura da sociedade na qual nasceu e cresceu, e a subcultura desenvolvida no agrupamento em que trabalha. Portanto, não obstante o fato de o conceito de "pressão técnica" desconsiderar a influência direta da chefia e dos companheiros, não se pode ignorar a aprendizagem sofrida pelo indivíduo nas coletividades em que viveu.

Dessa maneira, a decisão por uma profissão pode ser influenciada pelo valor e o prestígio socialmente lhes atribuídos e interiorizado pelo indivíduo, como é o caso de carreiras clássicas como médico e advogado, o que favorece uma pressão técnica positiva. Mas, não é só isso, o aprendizado adquirido em uma experiência de trabalho anterior também pode proporcionar uma maior ou menor pressão técnica, em razão do indivíduo necessitar desenvolver novas atitudes contrárias as anteriores ou não. A cultura organizacional estabelecida na organização também pode favorecer a pressão técnica, no sentido de existir consonância entre os valores postulados por ela, quanto ao que é desejável e bom, ou indesejável e mau, e os valores que o indivíduo traz para o emprego. Por fim, "a cultura de uma sociedade é capaz de aumentar a Pressão Técnica sentida por um executor, se suas tarefas são sintônicas com as opiniões de amigos e familiares e, sobretudo, se o são em relação ao grupo de referência, valendo também o inverso."

A influência da cultura ocorre inclusive sobre os objetivos buscados por cada indivíduo na organização, os quais podem pertencer às três variáveis mencionadas anteriormente. A relação entre os objetivos e as variáveis pode ser observada quando buscamos reconhecimento pelo serviço, responsabilidade etc. (tecnologia), competência da chefia, salário etc. (preceitos) amizade da chefia, relacionamento com colegas (sentimentos).

Neste sentido, retomamos a questão do conflito no ambiente corporativo, dado que não ocorre só entre patrão e empregado. Ele pode ocorrer também em nível horizontal, isto é, entre os empregados, em qualquer nível hierárquico, pois cada um tem sua meta individual, muitas vezes divergente. Vejamos o que pode ocorrer em cada situação, segundo Bernardes (1995):

1) Quando as metas dos participantes são comuns, pode ocorrer:

- *Competição* – ocorre quando há luta para obtenção de recursos escassos, no sentido de não serem suficientes para a satisfação de todos os postulantes. Ex.: o objetivo de ter prestígio é alcançado pela meta individual de ser promovido para o lugar do chefe que se afasta, porém o cargo é único e os postulantes são muitos.
- *Co-orientação* – caracteriza-se por ser comum a todos, mas cada qual pode obtê-la sem prejudicar os demais e também sem precisar o auxílio dos companheiros. Ex: a meta de receber o salário no fim do mês é comum aos operários da linha de produção, bastando para alcançá-la executar os serviços que lhes foram determinados.
- *Cooperação* – ocorre quando uma pessoas atinge sua meta somente quando as demais alcançam as suas. Ex.: o time de futebol, em que os jogadores possuem a meta coletiva de vencerem o adversário.

2) Quando as metas dos participantes são diversificadas:

- *Divergência* – a meta individual diverge da meta coletiva e ambas são incompatíveis. Ex.: o operário recém-admitido que tem a meta individual de produzir o máximo possível, o que contraria o grupo de trabalhadores antigos, que acordaram uma meta de certo número de unidades, par que não tivessem tanto esforço.

- *Paralelismo* – há um paralelismo entre as metas de ambos, sendo compatíveis desde que chefe e empregado se entendam. Ex.: a troca do salário por serviços, já que fazer isso ou aquilo é aceitável pelo trabalhador, pois sua meta é monetária.
- *Convergência* – as metas são distintas porém só podem ser alcançadas juntas. Ex: o ensino e a aprendizagem são metas diferentes, porém indissociáveis, ou seja para alcançar sua meta pessoal o professor colaborar para que o aluno alcance a sua de aprender.

Esta explanação resumida sobre as metas é importante para o gerente de comunicação por dois motivos: para determinar a forma de controle social adequada a cultura organizacional; e para compreender o estado iminente do conflito nas organizações, considerando este como uma situação de desacordo qualquer, entre os participantes da organização, ou entre estes e os gestores, ou ainda entre a organização e os outros membros do macro-sistema - os *stakeholders* (clientes, comunidade, fornecedores, concorrentes, governo etc). Em qualquer dos casos a situação pode trazer prejuízos à produtividade, à qualidade dos bens ou serviços e a sobrevivência do sistema organizacional. E claro, tudo isso está sob a influencia da cultura do ambiente externo a organização.

O Exercício do Poder nas Organizações

Segundo Simões (2001 p. 68-69) "As organizações são, efetivamente, um âmbito de atividade política, sem que possuam por elas mesma o objetivo". Pois ela comporta focos arbitrários de interesses e mercados, cujas estruturas e processos são resultados de complexas acomodações realizadas por agentes sujeitos, perseguindo uma diversidade de objetivos. Portanto, um campo permeado e concretizado por relações de poder.

Convém esclarecer que o poder de que falamos trata-se de uma das formas de controle social, assim como a autoridade e a remuneração, cada um com conceito próprio, que são utilizadas em função dos tipos de interação de metas e de acordo com as variáveis culturais citadas anteriormente.

Conforme Buckley citado por Bernardes (1995, p. 63), "poder é o controle ou influência sobre as ações dos outros no intuito de atingir as próprias metas, sem o consentimento desses outros, contra a vontade deles, ou sem seu conhecimento ou compreensão".

Neste sentido, diz Bernardes (ibidem): O importante a observar é que um indivíduo ou um grupo exerce poder sobre outra pessoa ou coletividade desde que induza o dominado a agir contra seus próprios interesses, seja porque é coagido, seja porque é enganado, mas sempre em benefício dos desejos do dominador.

Assim podemos afirmar que sempre que houver **divergência** quanto a metas, necessitando, para influenciar, da coerção, seja física ou psicológica, a fim de que o indivíduo venha a comportar-se de maneira contrária a sua própria vontade, iremos aplicar o poder. Um exemplo é o caso do prisioneiro, cujas ações são reguladas pelo guarda, especialmente para não ocorrer fuga.

Mas, de acordo com Bernardes (1995, p. 93), "a empresa dá ao chefe certa dose de poder real, porém muito poder virtual, o qual sendo uma imagem, fica sob o controle da alta administração", a quem cabe aumentá-lo ou retirá-lo, pelo uso dos elementos que condicionam a imagem do poder. Por isso, nas organizações, na maioria das vezes, o poder se estabelece de modo abstrato, em torno a uma "imagem de poder", que é construída por um conjunto de elementos que visam diferenciar aquele que manda do

seu subordinado. Estes elementos são diversos, mais podemos destacar de acordo com Bernardes (*ibidem*): o *status* do cargo ocupado e os símbolos correspondentes (ornamentação, tamanho da sala etc); a distribuição diferencial de benefícios e privilégios (sair e entrar a qualquer hora versus bater cartão de ponto, ir ao banheiro e ficar batendo papo – geralmente em escritórios -, ou ter tempo limitado para deixar o posto – comum em fábrica -, etc); as restrições de comportamento conforme a função; o uso de insígnias (a maneira de vestir do gerente ou presidente é sempre distinta da obrigatoriedade de fardamento dos subalternos, os galões do comandante tripulação nos aviões, etc.); e, claro, o salário, que deveria ser proporcional ao valor econômico da função para organização, mas, geralmente, é estabelecido de acordo com prestígio do cargo.

Por outro lado, o poder formal, do qual falamos a cima, convive com o informal, aquele que não está prescrito nas normas, nem explicitado no organograma. Estamos falando do **poder invisível**, sobre o qual fala Noberto Bobbio em seu trabalho “A democracia e o poder invisível”. “Pois existe uma imensa fatia de poder submersa nos escalões de chefia, supervisão e mesmo dentro das gavetas de pessoas sem posições de mando” (TORQUATO, 1991, p. 173). Isto ocorre porque o poder também envolve a manipulação das sistemáticas operacionais, exemplificando, envolve-se com poder uma pessoa, que, de alguma forma, exerce atividades que redundem em maior ou menor eficácia da organização.

O “poder invisível” se estabelece em paralelo ao formal e pode ser reforçado pela cultura organizacional. Ele se sustenta graças ao agrupamento e redes informais de comunicação, podendo contribuir para as finalidades do sistema-organizacional ou resultar em prejuízos. Torquato (*ibidem*) cita os seguintes exemplos:

uma pessoa que guarda na gaveta um processo que deveria tramitar rapidamente está exercendo, burocraticamente, uma forma de poder; uma promoção já aprovada ou em fase de aprovação é segura por um profissional de RH, por uma simples querela ou inimizade como promovido. Ele atrasa o processamento e, assim, vai exercendo se “poderzinho”...

Vale ressaltar que, segundo Torquato, essa modalidade de poder confere certo equilíbrio às estruturas. Diz ele (2001, p 174): “Se não houvesse tais formas, as atividades seriam frias, automatizadas e sem graça. (...) Por pequeno que seja o cargo, a pessoa se sente mais motivada quando sabe que detém poder para fazer as coisas acontecerem ou parar processos.”

Contudo, o poder, como já dissemos, é apenas uma das formas de controle social. Vejamos agora as outras de forma mais resumida.

Quando ocorre o **paralelismo** de metas, situação em que as metas do influenciador são diferentes das do influenciado, porém podendo ser atingidas simultaneamente, desde que ambos entrem em um acordo, se pode estabelecer o controle pela remuneração.

Sendo assim, afirma Etzioni apud Bernardes (1995, p. 63), “a remuneração é o controle ou influência exercido com base nos recursos materiais e recompensas por meio de pagamentos e benefícios”.

Este tipo de controle diferencia-se do anterior pelo fato de ambos ganharem em virtude de alcançarem as próprias metas, que, apesar de diferentes, não são incompatíveis, um exemplo é o das organizações, em que o indivíduo troca seu esforço para produzir pelo salário que lhe é pago. Contudo, este tipo de controle pode degenerar, dando origem a barganha, que alimenta um processo ilegítimo de exercício de poder.

Completamente diferente das duas situações anteriores é aquela na qual existe **convergência** de metas, em que ocorre o consenso de fins e meios e, portanto, o influenciado comporta-se de acordo com a sugestão do influenciador sem que este precise coagi-lo. Utilizando-se o exemplo de médico e paciente, é o caso em que um tem autoridade sobre o outro.

Para Buckley apud Bernardes (ibidem), "autoridade é o controle ou influência sobre o comportamento de outros para a promoção de metas coletivas, com base em alguma forma constatável de consentimento informado destes outros."

Um outro exemplo, é o da equipe com a meta comum de alcançar determinado resultado, cuja concretização exige alguém que coordene os esforço de todos, razão pela qual os próprios membros elegem um de seus pares com fim de liderá-los, todos aceitando a sua influência por sentirem que isso permite mais facilmente obterem o pretendido (BERNARDES, 1995).

Concluídas as conceituações, lembramos que há uma certa confusão na aplicação do poder e da autoridade, cujas explicações são muitas, englobando desde o significado das duas palavras no inglês e português, chegando até a concepção sociológica de que "os dirigentes da classe superior necessitam legitimar suas posições sociais e ações, a fim de justificar suas vantagens e prerrogativas, as quais contrastam com os ônus e privações sofridos pelas situadas em posições inferiores" (Parsons apud Buckley); e com isso, conforme Bernardes (ibidem) os dominados não irão considerar legítimo o poder sobre eles exercido, necessitando ser camuflado pela denominação 'autoridade'.

Lembramos também que os três casos mencionados são os extremos de contínuos, de sorte que em seus pontos intermediários existem situações mistas, as quais ocorrem na maioria das circunstâncias práticas, pois sempre haverá, concomitantemente, algumas metas convergentes, outras paralelas e muitas divergentes.

Conclusão

Por fim, queremos reforça que, na nossa concepção, a escolha do meio de controle social utilizado por cada organização está relacionado a cultura da sociedade onde ela esteja inserida e/ou por qual ela é gerida. É por essa razão que observamos que as empresas de modo geral, e até mesmo multinacionais, em contrapartida aos esforços de padronização, se organizam de modo distinto em cada região/país em que se estabelecem, seja em termos de estrutura e processos internos ou, até mesmo, em seus produtos, mas sobretudo na forma como se comunicam com seus clientes e com a sociedade de modo geral.

Poderíamos citar vários exemplos neste sentido, mas basta lembrar que no nosso país cada região tem costumes bem distintos que são levadas ao dia-a-dia da organização e se tornam estereótipos de seu povo. Por isso se diz que o paulista é muito frio e trabalhador, o baiano é preguiçoso etc... E se isso não é suficiente, lembremos do caso da Mc'Donald, uma rede americana presente nos quatro continentes, mas que assume características diferentes em cada um deles, como na Ásia onde a vaca é um animal sagrado e por isso a empresa oferece hamburguês de carne de outro animal. Embora busque manter um padrão de atendimento igual em todas as suas lojas de todo o mundo, ela teve que se adaptar-se a cultura local para sobreviver e alcançar seu objetivo.

Alguém poderia dizer: "Hoje, porém, todas as empresas estão ficando iguais; A globalização está acabando com o regionalismo e criando uma cultural global". Claro

que esta questão levanta um debate muito amplo que não poderemos dar conta aqui. Mas, vejamos o que nos tange.

Apesar de alguns defendem que o caminho é uma cultura organizacional globalizada, pois as empresas estão cada vez mais com traços e características globalizados, conforme Freitas (1991), a resposta para os dias atuais é o antigo conceito do global/local, como visto no exemplo da Mc'Donald, tendo em vista que embora existam empresas multinacionais no Brasil, elas devem incorporar valores de nossa cultura para haver uma identificação com seus públicos.

Não obstante, estamos certos que a Globalização tem como um forte aliado a comunicação, e nos tempos de hoje a comunicação *online*. E também não podemos esquecer que a noção de espaço e o tempo foram modificados brutalmente pelas novas tecnologias. Os costumes e os valores também foram afetados por estes fenômenos. O virtual deixou de ser visto como algo não real e passou a ter outra concepção na sociedade moderna. Os espaços organizacionais igualmente se virtualizaram e deixaram de ocupar somente um espaço físico. Isto ajudou a ratificar o pensamento de que o legítima uma organização não são suas instalações e sim as transações que elas executam. As relações entre os seus públicos também foram afetadas e uma nova forma de comunicação foi viabilizada através da rede. E, acreditamos que com isso, novas formas de socialização estão sendo desenvolvidas, assim como novas formas e relações de poder, tanto no âmbito organizacional como da sociedade em geral.

Referências

- BERNARDES, Cyro. **Sociologia aplicada à administração**: gerenciando grupos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995
- BOBBIO, Norberto. A democracia e o poder invisível. In: Bobbio, Norberto. **O futuro da democracia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.
- FREITAS, M.E. **Cultura organizacional**: formação tipologias e impacto SP:Markron Books, McGraw-hill,1991.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001
- TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura poder, comunicação e imagem**: fundamentos da nova empresa. São Paulo: pioneira, 1991.

***Josilene Ribeiro de Oliveira** é Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Universidade Federal da Paraíba, titulada em Relações Públicas pela UFPB, atuou durante dois anos como professora do Departamento de Comunicação e Turismo da mesma Universidade e atualmente presta serviço de Assessoria de Imprensa a Secretaria de Estado de Cidadania e Justiça.