



O lúdico na criação da cultura organizacional: significado e conseqüências no contexto da complexidade¹

The playful role in the creation of the organizational culture: meaning and consequences in the context of the complexity

Maria Aparecida Ferreira de Aguiar²

Antonio Carlos de Moura Freddo³

Luciano Antonio Prates Junqueira⁴

Resumo

O trabalho enfoca criação da cultura organizacional contrapondo a Teoria do Homo Ludens de Huizinga ao modelo de Total Quality Control – TQC – tomado este último como uma das estratégias de criação de cultura nas organizações. Analisa seus elementos lúdicos como elementos de cultura, caracterizando seus pressupostos e distorções. Desenvolve uma reflexão crítica acerca de suas conseqüências para os indivíduos e para as organizações, possibilitando compreender contradições entre cultura organizacional e a sobrevivência e competitividade da organização no contexto de um mundo globalizado.

Palavras-chave: Cultura, lúdico, organização, globalização

Abstract

The paper focalizes the criation of organizational culture opposing Huizinga's Homo Ludens Theory to the model of Total Quality Control – TQC – taken this latter as one of the strategies of criation of culture in the organizations. Analyses its ludic elements as elements of culture characterising its presuppositions and distortions. Develops a critical reflection about its consequences to the individuals and to the organizations making it possible to understand the contradictions between organizational culture and the survival and competitiveness of the organizations in the context of a globalized world.

Key-words: Culture, playful, organization, globalized

¹ Recebido em 3 de outubro de 2005, aprovado em 23 de novembro de 2005.

² Professora Titular do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: maf.aguiar@uol.com.br

³ Professor Assistente Doutor do Programa de Mestrado em Gestão de Negócios da Universidade Católica de Santos. E-mail: acfreddo@terra.com.br

⁴ Professor Titular do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. E-mail: junq@pucsp.br



Introdução

O objetivo deste trabalho é estudar, a partir da cultura do Total Quality Control – TQC – como uma estratégia de gerenciamento nas organizações, a criação de cultura e como essa cultura poderá, no contexto de um mundo globalizado, criar significados e contradições antagônicas aos próprios objetivos da organização. Para compreender a cultura do TQC, estabelecemos um diálogo entre o jogo como elemento de cultura e a organização. Tomamos a teoria do jogo, de Huizinga, como um dos locutores na medida em que o autor considera o jogo como elemento que antecede a própria cultura sendo, ele próprio, um elemento da cultura. Elegemos o TQC como locutor organizacional por ser um sistema gerencial que se propõe a criar cultura organizacional, definir valores, padrões de comportamentos e estabelecer os mecanismos para sua implantação.

A proposta é desenvolver um diálogo entre a teoria do jogo como elemento da cultura e o TQC como sistema gestor. Tentaremos responder questões como:

Quais são os elementos lúdicos do TQC?

Qual significado seus elementos lúdicos tomam na organização?

Que padrões culturais pretende criar e de que forma os incorpora na cultura organizacional?

Estes padrões culturais são compatíveis com as demandas de competitividade impostas às organizações pela sociedade de risco?

Não nos parece estranho entender a organização como campo do jogo. Falamos em jogo do poder, na competição entre os membros da organização e da organização com seus concorrentes. Todavia essas abordagens não vão ao cerne do conceito de *jogo* como elemento da cultura: o jogo “enquanto função significante, que encerra um determinado sentido, que ultrapassa as necessidades imediatas da vida, e confere um sentido à ação. E, ao encerrar ele próprio um sentido, ter uma função *significante*, encerra em sua própria essência um elemento não material que lhe dá o *status* de função social, na forma específica de atividade. Cria uma realidade imaginária autônoma, capaz de absorver, arrebatando, criando um clima de êxtase” (HUIZINGA, 1996, p. 3).

Nas organizações, o jogo baseia-se na manipulação de imagens e na criação de uma realidade imaginária por meio do mito, do culto e dos rituais

organizacionais próprios. É por meio desse jogo que interfere na subjetividade, transmite significados de vida e impõe padrões culturais por ele definidos.

“O mito é uma tentativa de explicação das origens e do funcionamento do universo. Por intermédio das cerimônias e dos ritos, ele nos lembra constantemente quem somos e de onde viemos. É a representação viva, por meio da ritualização cerimonial, do ato primordial. É a confirmação da identidade e das origens dos que oficiam ou dos que participam de uma cerimônia. É, ao mesmo tempo, explicação e lembrança das origens e união-reabsorção dos contrários; concilia atos e crenças entre si. Proporciona tanto modelos para a conduta dos homens, quanto é *significado valor para a existência*. É sempre, e, sobretudo, *considerado como uma história sagrada* e, como consequência, como *uma história verdadeira*” (ELIADE, 1963, p. 12; p. 17).

Como a realidade do jogo ultrapassa a esfera da vida humana, não tem nenhum elemento racional e sua existência não está ligada a nenhum grau determinado de civilização ou concepção de universo; não é difícil, portanto, entender a organização como um *campo sagrado*, onde o jogo se dá.

Desvelando os elementos lúdicos do TQC

No TQC, a construção do *mito-empresa* se dá a partir do princípio que o rege, ou seja, “todas as empresas têm como meta o atendimento das necessidades dos seres humanos na sua sobrevivência na terra, por meio da oferta de produtos e serviços” (CAMPOS, 1992, p. 2).

Ao relacionar a empresa à sobrevivência do ser humano, tanto do ponto de vista material quanto psicológico, o TQC trabalha a criação de uma “realidade imaginária” na qual passa a ser *significante* de vida e felicidade terrena. Esse significado e valor vão justificar todas as exigências do jogo organizacional dando as bases do envolvimento, arrebatamento e identificação dos membros da organização, *os jogadores* desse jogo fantástico da sobrevivência lucrativa da empresa.

A ação mítica da empresa revela-se ainda mais quando afirma: “As empresas devem ser vistas pelos funcionários como organizações que têm como missão maior satisfazer às necessidades de sobrevivência do ser humano. A empresa é um dos ancoradouros do ser humano e um lugar onde ele poderá realizar o seu potencial” (CAMPOS, 1994, p. 150).



Ao criar a empresa como mito, define o campo sagrado do jogo, apontando a satisfação e a realização pessoal como recompensas intrínsecas ao próprio jogo, reafirmando, ao mesmo tempo, o significado do mito.

Criado o mito e explicitado seu significado, é o momento de declarar aos jogadores os objetivos do jogo, estabelecendo suas exigências e suas regras fundamentais. Para o TQC, nas palavras de Campos (1994, p. 21) “a meta mais imediata de uma empresa é a sua sobrevivência à competição internacional”.

Toda empresa deve comparar-se com seu melhor concorrente do mundo e lutar para superá-lo. Esse conceito deve ser difundido para todas as pessoas da empresa, para que ela possa buscar ser a melhor do mundo, em todos os seus departamentos, setores e até mesmo funções. Retoma assim a estratégia do *jogo da representação imaginária* em que a *realidade imaginária* toma forma de subjetividade social como valores e representações sociais, interferindo na subjetividade humana, em suas experiências emocionais e necessidades.

Afirmativas como: “o funcionário precisa ter a consciência de que a empresa é sua.... é preciso reter estas pessoas nos quadros da empresa de tal forma que a empresa faça parte do projeto de vida de cada um, criando condições para que cada empregado tenha orgulho de sua empresa e um forte desejo de lutar pelo seu futuro diante de quaisquer dificuldades” exemplificam essa estratégia (CAMPOS, 1994, p.150).

Está, também, presente nessas colocações a busca da integração de contrários, como o lucro da empresa e a relação econômica desta com os funcionários, os *jogadores*. Como a qualidade é o objetivo principal do jogo, dela depende a sobrevivência da empresa que, por sua vez, é a garantia da felicidade dos indivíduos, funcionários e clientes.

Manter e garantir qualidade e produtividade passam a ser os objetivos principais e dever de todos os funcionários da empresa. O fator lucro é decorrente dos primeiros e a sobrevivência da empresa é por ele expressa. Nessa transformação imaginária, as características das relações de trabalho desaparecem, bem como o significado de trabalho, substituídos pelas características do jogo imaginário cuja significação traz em seu cerne a fantasia da felicidade terrena.

Dessa forma, o elo estabelecido entre o valor agregado da empresa, o aumento de seu índice e a missão de satisfação das necessidades de sobrevivência do ser

humano culmina com a criação do mito empresa. Sua significação é explicitada. Esse valor e essa significação irão fundamentar a *realidade imaginária*, a empresa *salvífica*, geradora de felicidade e garantia da sobrevivência dos seres humanos.

O jogo será conduzido de forma a transformar o *fazer de conta*, o imaginário, em real para os funcionários.

O jogo como intervalo na vida quotidiana passa a ser a própria vida quotidiana. O trabalho, como parte integrante da vida real, transforma-se num jogo com o predomínio das características próprias de jogo.

Nesse jogo imaginário, o lucro assume significado ético e sagrado: é pelo lucro que a ação provedora de felicidade terrena é explicitada. Daí ele, o lucro, ser um sinal do cumprimento do dever da empresa para com a sociedade: quanto maior for o lucro da empresa, maior e mais perfeito é o cumprimento de seu dever ético com a sociedade.

Justifica-se, assim, a produtividade, o aumento do índice de valor agregado da empresa como fatores da presença da felicidade terrena dos indivíduos: “A alta produtividade de uma empresa traduz seu alto grau de utilidade à sociedade, em outras palavras, ela está atendendo às necessidades de seus clientes... O lucro decorrente é um prêmio que a sociedade lhe paga pelo bom serviço prestado” (CAMPOS, 1994, p. 3).

A difusão do conceito de sobrevivência da organização entre todos os membros da organização coloca-os na categoria de jogadores e situa-os no *campo do jogo*. É a sinalização do início da *partida* e da definição de seu objetivo, a vitória, traduzida na permanente acumulação do valor agregado expresso na aceitação dos produtos e/ou serviços pelo cliente por meio da qualidade.

Por outro lado, de acordo com Huizinga (1996), toda vitória representa para o vencedor o triunfo dos poderes benéficos sobre os maléficos e, ao mesmo tempo, a salvação do grupo que a obteve.

No TQC, participar do jogo e lutar pela sobrevivência da empresa na competição internacional é uma forma de atividade *significante*. A garantia da felicidade, da auto-estima, da auto-realização, da segurança socioeconômica são seus significados. Sua função significativa é explicitada.

E é esse valor e essa significação que irão dar as bases para a criação de uma *realidade imaginária*, uma nova cultura. E todo jogo será conduzido no sentido de tornar a criar e manter essa realidade imaginária





permanentemente. A consciência de que a empresa não é ele, e ele não é a empresa, não pode se dar. Busca-se a identidade mística na qual o funcionário incorpora a sobrevivência da organização como sendo a própria sobrevivência.

A organização, como divindade sagrada, assume o papel de um deus com poderes totais: a garantia da sobrevivência econômica, a manutenção do bem-estar, a felicidade, a segurança, entre outros. Sem esse deus, a vida será o caos, a degradação e a morte física e psíquica. Nesse jogo, a realidade quotidiana, ou seja, a vida real é substituída por uma nova realidade imaginária que domina os *jogadores*. Essa dominação efetua-se porque há algo de sagrado, de invisível e de inefável que foge à compreensão lógica e passa para o terreno do sagrado, da crença e da fé. Coloca-se o *mito empresa* no centro da vida de seus membros. E esse deus os invade e os domina.

O funcionário, apesar de saber que ele não é a empresa, nem a empresa ser ele, acredita na metáfora: se a empresa sobreviver lucrativamente é a própria vida, dele jogador, garantida. Suas necessidades econômicas e psicológicas serão atendidas.

É um jogo altamente dominador e forte. Vai ao âmago do inconsciente, trabalha a subjetividade e planta suas raízes profundas na angústia, na insegurança, no medo, na ansiedade e frustrações daqueles que dele participam. É um jogo arrebatador; ele “possui” o jogador que, ao ser arrebatado por ele, se realiza falsamente na satisfação temporária que consiste no próprio arrebatamento intrínseco ao jogo do TQC.

E é o princípio do TQC quem afirma: “Cada chefia deverá atender na sua equipe às necessidades básicas sociais de ego ou estima e de auto-realização; promovendo o trabalho em grupo de várias maneiras, inclusive utilizando o 5S e CCQ; promovendo eventos nos quais as pessoas possam mostrar suas realizações; promovendo desafios para o grupo (problemas para serem solucionados). São estas atividades que conduzirão os indivíduos à auto-realização” (CAMPOS, 1994, p. 151).

As premiações aos grupos dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ) estabelecem um espírito competitivo em que os prêmios são dados aos trabalhos considerados vencedores pela comissão julgadora.

Esses prêmios são, na sua maioria, simbólicos e destinados ao grupo. Essa estratégia do TQC introduz a tensão e a incerteza como elementos de

seu jogo, que passa a ter intensidade, fascinação e capacidade de excitar aqueles que estão envolvidos, oferecendo-lhes divertimento. Divertimento expressado na luta e na conquista de metas, no seguimento de rituais e na pertença a um grupo que disputa um partido no *campo sagrado*.

Para Huizinga (1996), a competição é, como nas demais formas de jogo, desprovida de objetivos. O importante é ganhar. O êxito dá ao jogador uma satisfação temporária cuja duração poderá ser maior ou menor. Ganhar uma competição exige parceiro e adversário e ganhar significa manifestar sua superioridade num determinado jogo e o vencedor ganha alguma coisa mais do que o próprio jogo: a estima, honrarias, troféus, bens espirituais (auto-estima, auto-realização).

O êxito passa do indivíduo para o grupo que se beneficia com a vitória. Essas características explicam, no TQC, a ênfase dada ao desenvolvimento da “consciência” do empregado de que a empresa é dele e de ser função de todos garantir sua sobrevivência, facilitando, assim, a desvinculação do salário ao aumento da produtividade e de valor agregado da empresa. Os funcionários são absorvidos e *arrebataados pela e na competição* e pelo medo de ficar fora da mesma.

Esse jogo se mantém sob o rótulo de *gerenciamento do crescimento humano* que, na realidade, pode se traduzir como gerenciamento da *realidade imaginária*. A expressão, “no TQC o gerenciamento do crescimento humano se faz especialmente com bases no desenvolvimento de um clima que conduza à emoção pelo trabalho” (CAMPOS, 1994, p. 152) revela a estratégia de *arrebatamento* do funcionário pelo jogo do TQC como estratégia para torná-lo uma necessidade na medida em que o prazer por ele provocado o transforme numa necessidade para os funcionários, ao mesmo tempo em que esse envolvimento impede a reflexão, a consciência crítica.

Essa estratégia, todavia, tem prolongamentos mais contundentes como a adoção de “um programa de educação e treinamento como base essencial por meio do qual todas as pessoas da empresa, devem mudar a sua maneira de pensar” (CAMPOS, 1994, p. 151). O autor ainda enfatiza a necessidade de haver um plano de doutrina, educação e treinamento, concluindo serem a educação e o treinamento as bases de sustentação do TQC.

Doutrinação e educação são estratégias de manutenção da realidade imaginária criada pelo TQC.



Estratégia de transformação do trabalho, portanto, vida cotidiana, numa representação imaginária, num ritual sagrado em que as características próprias de trabalho desaparecem, sendo substituídas pelas características lúdicas. Afirma o respeito pela pessoa humana do empregado, entende por crescimento humano o utilizar, pela empresa, a mente do indivíduo e não somente sua força braçal.

Ao considerar como objetivos da educação e treinamento o desenvolvimento do raciocínio das pessoas (direcionado pelos instrumentos e ferramentas do TQC), o desenvolvimento da sensibilidade e a tenacidade para as mudanças (exigidas pelo TQC) e o desenvolvimento da consciência do empregado de que a empresa é sua, retoma a criação de uma *realidade imaginária* e de sua preservação como mecanismos do jogo.

Como o jogo, nas palavras de Huizinga (1996), tem por natureza um ambiente instável, tornando possível, a qualquer momento, à vida cotidiana reafirmar seus direitos, seja devido a um impacto exterior que venha a interromper o jogo, ou devido a um afrouxamento do espírito do jogo, a uma desilusão, um desencanto, é vital para o TQC impedir esse retorno à vida real. “Como estratégia para evitar o reafirmar dos direitos da vida real, o TQC busca interferir na subjetividade humana, anulando a *reflexão crítica*, o *sujeito*, a *consciência crítica* e bloqueando desejos, pois esses elementos poderiam atuar como fatores de impacto, colocando em risco a existência do próprio jogo, seu ritual e a empresa como mito e campo sagrado.”

Ao partir do pressuposto de que a insatisfação é um estado normal do ser humano e reconhecendo seus efeitos negativos sobre o *moral* dos funcionários, portanto sobre a *empolgação* e o *arrebato* no seu jogo, o TQC estabelece mecanismos de satisfação e de controle das necessidades básicas dos funcionários, pois, para ele, “todas as chefias têm itens de controle que medem o *moral* por suas respectivas equipes através dos índices numéricos tais como *turn-over* de pessoal, absenteísmo, índice de procura ao posto médico, índice de reclamações trabalhistas, número de sugestões etc.; desta maneira, todas as chefias exercem controle sobre o *moral*, procurando construir, ao longo do tempo, um ambiente de trabalho que todos tenham prazer de frequentar. A motivação só pode ser conseguida pelo gerenciamento conduzido por todas as chefias por um longo tempo, medindo o *moral* (efeito) e *atuando* (exercendo controle) nas causas que são as *necessidades*

básicas” (CAMPOS, 1994, p. 149-151).

Nesse sentido, a organização inverte o que Huizinga (1996) denomina as características mais belas e poéticas da função social do jogo, ou seja, a ampliação da vida e seu ornamento. O que leva, nas palavras do autor, a tornar-se “uma necessidade tanto para o indivíduo, como função vital, quanto para a sociedade, devido ao sentido que encerra, à sua significação, a seu valor expresso, às suas associações espirituais e sociais, em resumo, como função cultural” (HUIZINGA, 1996, p. 12). Na realidade observa-se, no TQC, a transformação dessa função cultural numa *intoxicação lúdica*.

Construído o mito e concretizada a identificação mística, as regras do jogo são apresentadas e o culto deve ser iniciado através do TQC. A sobrevivência da empresa (leia-se lucro), que já está no imaginário dos membros da organização registrada como a própria sobrevivência e felicidade, adquiriu forças para impor suas regras.

É o momento de dizer que o objetivo principal de uma empresa (sua sobrevivência por meio da satisfação das necessidades das pessoas) pode ser atingido pela prática do Controle do TQC (CAMPOS, 1992). O que pode ser lido como: “sigam rigidamente as regras do jogo se quiserem permanecer no campo sagrado”.

Na visão de Huizinga (1996), no domínio do jogo reina uma ordem específica, absoluta. O jogo cria ordem e é ordem. Introduce, na confusão da vida e da imperfeição do mundo, uma perfeição temporária e limitada, que exige uma ordem suprema e absoluta. Assim, qualquer desobediência a ela *estraga o jogo*, privando-o de seu caráter próprio e de todo e qualquer valor.

No jogo do TQC, essa ordem é estabelecida pela doutrinação e pela educação dos funcionários por meio de métodos e ferramentas gerenciais e técnicas que criam padrões de pensamento e de comportamento, controlando-os.

Como afirma Huizinga (1996), as regras fazem parte integrante do conceito do jogo, são absolutas e determinantes daquilo que vale no mundo temporário do jogo. Não são passíveis de discussão porque se assentam no princípio da verdade absoluta. O desrespeito às regras significa a destruição do jogo e, ao destruí-lo, destrói-se com ele a ilusão, a fantasia e o mundo mágico por ele criado. Por isso, o jogador que desrespeita as regras é punido: é excluído do mundo do jogo e do *campo sagrado*. É tido como desadaptado, subversivo de uma ordem estabelecida e devassador de





uma realidade imaginária, bem como de seus encantos e emoções.

No TQC, as regras invadem a subjetividade humana impondo-se como crenças, sentimentos e formas de pensamento. Os indivíduos que não se submetem a esse processo são desligados da empresa, pois colocam em risco a representação do ritual do TQC e a realidade imaginária, até então criada, a *empresa salvifica* que deve ser salva pelos funcionários como garantia da própria salvação.

Os teóricos do TQC são enfáticos quando afirmam que todos os membros da empresa seguem métodos e utilizam as ferramentas, até mesmo os operadores que os utilizam quando participam dos Círculos de Controle de Qualidade – CCQ para melhorias do trabalho, “essas ferramentas são elementos condutores do pensamento e orientadores de solução de problemas” (CAMPOS, 1992; ISHIKAWA, 1985).

Para Campos, “TQC é constituído por um conjunto de métodos e ferramentas e todo trabalho desenvolvido neste sistema gerencial deve obrigatoriamente segui-los... estabelecem etapas e orientam como fazer. Têm idéias bem definidas dentro de cada uma das fases... O ciclo PDCA de controle de processo, método composto de quatro fases básicas, é um dos elementos fundamentais de padronização e é a base do gerenciamento de sistemas... É usado na gerência da rotina ou padronização das funções... O método dos 5 (cinco) W e 1 (um) H orienta a identificação e solução dos problemas e métodos para padronização... O TQC apresenta também uma metodologia de solução de problemas por meio de 7 (sete) ferramentas da administração e sete ferramentas da qualidade (CAMPOS, 1994, p. 43-45 e 55)”.

Estabelecidas a doutrinação, a educação e os instrumentos e ferramentas apropriadas, é chegado o momento de criar uma “*nova cultura*” organizacional. O TQC, na linguagem de seus teóricos, “é um processo de mudança comportamental e cultural, portanto, baseado num grande esforço de educação e treinamento (CAMPOS, 1994, p. 82). A estratégia de sua implantação é coercitiva e verticalizada, exigindo liderança autoritária das chefias”.

A cultura, por sua vez, surge na forma de jogo e apresenta um caráter lúdico, ela se processa segundo as formas e no ambiente de jogo. Entretanto o elemento lúdico vai, aos poucos, passando para segundo plano. Parte é absorvida pela esfera do

sagrado e o restante cristaliza-se sob a forma do saber, do folclore e da poesia. Mas conclui: “É sempre possível, mesmo nas civilizações mais avançadas, o elemento lúdico se reafirmar em sua plenitude, mergulhando o indivíduo e a massa numa intoxicação de um jogo gigantesco (HUIZINGA, 1996, p. 54)”.

Conclusão

O caráter lúdico do TQC torna-se evidente pela presença do *mito empresa*, de seu significado sagrado, provedor da vida e da felicidade terrena dos seres humanos, que se dá por meio de um ritual. Ritual este que, por situar-se na esfera do sagrado, é revestido de obrigatoriedade, tornando-se um dever para todos os funcionários da empresa.

A crescente intensificação da transformação imaginária e sua representação por meio de um ritual cuidadosamente concatenado de significado, doutrinação, controles emocional e ideológico, somados à intervenção na subjetividade humana, revelam os mecanismos de manutenção do jogo imaginário, da preservação da *realidade imaginária* como parte integrante do próprio jogo do TQC.

É essa *realidade imaginária* que tem a capacidade de elevar a intensidade da vida dos indivíduos, dos funcionários da empresa, uma vez que traz em seu bojo a promessa de felicidade terrena. Daí, tornar-se essa significação um propulsor da criação de uma nova cultura organizacional, uma vez que as crenças e valores passados por ela se constituirão, mais rapidamente, em cultura da organização desde que mantenha o *status* de promotora da felicidade humana, portanto mantendo-se na esfera do sagrado.

Retomando ainda o pensamento de Huizinga, “os valores físicos, intelectuais, morais ou espirituais também são capazes de elevar o jogo até o nível cultural. Quanto maior é a sua capacidade de elevar o tom, a intensidade da vida do indivíduo ou do grupo, mais rapidamente passará a fazer parte da civilização”. Para o autor, a representação sagrada e a competição solene são duas formas que surgem constantemente na civilização, permitindo a esta desenvolver-se como jogo e no jogo (HUIZINGA, 1996, p. 54).

É importante observar que esses elementos lúdicos estão entre as características marcantes do TQC quando constrói o mito e impõe um ritual capaz de levá-lo à vitória na dura competição de vida ou morte.





Em outros termos, cria o mito sagrado, a empresa, situando-a na competição internacional no contexto da globalização que a ameaça e impõe a qualidade total como ritual sagrado que a salvará.

Os elementos lúdicos surgem de forma distorcida no TQC. A questão tempo / espaço sofre uma metamorfose em que o temporário toma o caráter de permanente e o espaço, a empresa, é transformada num campo sagrado. Por outro lado, o trabalho toma as características de jogo e a vida quotidiana, a vida real, é invadida por uma *realidade imaginária* que impõe crenças, valores, sentimentos e padrões de comportamento.

Daí inferir que a cultura proposta pelo TQC, é uma cultura tradicional uma vez que tem suas raízes na obediência cega, em crenças e valores inquestionáveis e no dever, desprovida da reflexão crítica e da competência de pensar o complexo. Cria padrões culturais homogêneos, estabelecendo rígidos mecanismos de controle e de manutenção dos padrões por meio da intervenção na subjetividade humana.

Essa intervenção, por sua vez, ao trabalhar ao nível do inconsciente, bloqueia a maturidade emocional e o desenvolvimento da competência de aprender a pensar, elementos fundamentais à geração do conhecimento e da inovação nas organizações.

A diversidade cultural é tomada como ameaça ao aumento da competitividade e, como conseqüência, à sobrevivência lucrativa da organização uma vez que se parte do pressuposto de que a padronização da cultura organizacional é a garantia da competência competitiva da organização.

Essa conclusão, todavia, tem sido questionada por estudiosos das conseqüências do acirramento do processo de globalização (GIDDENS, 1995; BECK, 1992, 1999; MORIN, 1990; entre outros). Para eles, o processo de globalização é multidimensional e não pode ser reduzido à dimensão econômica. Beck (1997) sintetiza esse pensamento quando afirma que “globalização significa a experiência cotidiana da ação sem fronteiras nas dimensões da economia, da informação da ecologia, da técnica, dos conflitos transculturais e da sociedade civil” (1999, p. 46).

Assim entendida, a globalização transforma o cotidiano das nações, das organizações e das pessoas. O inesperado, o incerto, e a ausência de controle e de limites fazem dela, a globalização, uma geradora permanente de incertezas e de riscos e da emergência

de uma ordem social pós-tradicional na qual a modernização reflexiva é intensificada provocando mudanças não planejadas e sem controles, como acentua Giddens (1997).

A competição toma formas diferentes, uma vez que há um processo permanente de rápidas mudanças tecnológicas, globalização da informação e da comunicação somadas à abertura de mercados e ao livre trânsito de recursos econômicos.

Sobreviver nesse novo contexto impõe um repensar das organizações no que se refere a seus valores, seu paradigma de pensamento, sua forma, sua cultura e seus processos. O resgate do indivíduo como ser inteligente e a diversificação cultural passam a ser elementos-chave nesse processo.

Assim, a tese da padronização cultural como estratégia de aumento da competitividade organizacional perde força, uma vez que essa proposta deixa de considerar as demandas e as características de complexidade da nova realidade constituída, que Beck (1992) denomina sociedade de risco.

Referências bibliográficas

- AGUIAR, M. A. *Psicologia Aplicada à Administração: uma abordagem interdisciplinar*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- BECK, U. *Risk society: towards a modernity*. Newbury Park: Sage, 1992.
- _____. *O que é globalização*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CAMPBELL, J. *The power of myth*. New York: Alfred van der Marck Editions, 1988.
- CAMPOS, V. *Qualidade total: padronização das empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- _____. *TQC: gerenciamento da rotina*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- _____. *TQC: padronização das empresas*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.
- _____. *TQC: controle do TQC (no estilo japonês)*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1994.
- ELIADE, M. *Aspects du mythe*. Paris: Gallimard, 1963.
- _____. *Images et symboles*. Paris: Gallimard, 1980.
- FROST, P. *Reframing organizational culture*. California: Sage Publications, 1991.
- GENELOT, D. *Manager dans la complexité*. Paris: Insep, 1992.
- GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: Unesp, 1991.
- _____. *Para além da esquerda e da direita*. São Paulo: Unesp, 1996.
- _____. *Modernização reflexiva*. São Paulo: Unesp, 1997.
- KILMANN, R. *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, 1985.
- HUIZINGA, J. *Homo ludens*. São Paulo: Perspectiva, 1996.



- ISHIKAWA, K. *What is total quality control? The japanese way*. New Jersey: Prentice Hall, 1985.
- MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1990.
- _____. *Ciência com consciência*. Rio de Janeiro: Bertrand-Brasil, 1996.
- SCHEIN, E. H. "Culture forms, develop and changes". In: *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1985.
- SMIRCICH, L. "Is the concept of culture a paradigm for understanding organizations and ourselves?". In: FROST, P. J. *Organization culture*. London: Sage Publications, 1985.