ARTIGOS

LUIZ CARLOS CABRERA

ESCREVE SOBRE CARREIRA. É PROFESSOR DA EAESP-FGV, DIRETOR DA AMROP PANELLI MOTTA CABRERA E MEMBRO DO ADVISORY BOARD DA AMROP INTERNATIONAL

UMA DESCULPA DISTORCIDA

Usada levianamente para explicar sucessos e fracassos pessoais, a cultura da empresa precisa ser mais bem entendida

Em depoimentos a revistas de negócios, livros e palestras, tenho visto executivos importantes atribuir à cultura da empresa as razões para o sucesso (ou o fracasso) de empreendimentos e pessoas. Ora se diz que um executivo não se adaptou à cultura de determinada empresa e por isso não atingiu os resultados esperados, ora se usa a cultura como desculpa pela falta de produtividade ou de capacidade de inovar. Acho que precisamos voltar a discutir o conceito de cultura e parar de dar explicações simples a fatos e acontecimentos de extrema relevância.

Vamos começar revendo o conceito na visão de Edgar Schein, um dos principais nomes da teoria da administração de empresas. Segundo Schein, "cultura organizacional é um modelo de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprende à medida que resolve problemas de adaptação ao mundo externo e à integração interna. À medida que as soluções são consideradas válidas, elas são ensinadas aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar, agir e se sentir em relação aos problemas".

A cultura nasce e se desenvolve conforme um grupo enfrenta e resolve problemas. Quando as soluções são validadas, elas passam a ser ensinadas aos demais. Portanto, a cultura organizacional não é apenas reflexiva. Ela é pragmaticamente o resultado do enfrentamento e da solução de problemas. A cultura de uma empresa é formada por valores, comportamentos, visão, missão e razão de ser até chegar à parte visível, que são as próprias instalações, os heróis, os mitos, o logotipo e a marca.

Tudo isso constitui a cultura. Hoje simplificamos e empobrecemos muito esse conceito. Em geral, falamos de práticas negociais ou de como as pessoas se relacionam, como se fossem as únicas características da cultura. A abordagem tem de ser mais completa. É fundamental lembrar que a cultura se desenvolve à medida que problemas e desafios são superados e não é resultado apenas de pensamentos, reflexões e discursos. Edgar Schein explicava a cultura com a figura de um iceberg. Existem partes visíveis e invisíveis. E as invisíveis podem estar próximas da superfície ou muito profundas. Não trate o assunto cultura organizacional superficialmente e não o use para explicações sem profundidade. Afinal, a cultura organizacional é uma das características mais importantes de uma empresa.

ILUSTRAÇÕES: TEREZA BETTINARDI