

NOVAMENTE: PODEMOS GERENCIAR A CULTURA?

Por **André Ofenhejm Mascarenhas**

Professor do Departamento de Administração, Centro Universitário da FEI – São Paulo – SP, Brasil



CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

De Edgar Schein. São Paulo: Atlas, 2009. 414 p.

Um clássico da literatura sobre cultura e organizações, *Organizational Culture and Leadership*, de Edgar Schein, teve sua terceira edição recentemente traduzida para o português. Lançado originalmente em 1985, *Cultura organizacional e liderança* é um texto consagrado tanto pela academia como por gestores e consultores. Entre seus méritos, Schein foi referência central de um debate que se consolidou ao longo dos últimos 20 anos. Em geral, as primeiras teorias sobre cultura e organizações viam-nas como grupos sociais caracterizados por valores únicos e compartilhados e pelo envolvimento moral. Entre as abordagens então em ascensão, a obra de Schein e de seus seguidores era direcionada à prática empresarial numa época em que os americanos buscavam respostas ao desempenho decrescente de sua economia frente aos concorrentes japoneses. Esses autores argumentavam que estratégias de gestão e controle então preponderantes geravam retornos

marginais em termos de produtividade e desempenho, e sugeriam que os gestores prestassem mais atenção aos aspectos simbólicos da vida organizacional. A cultura seria um fator explicativo para as diferenças de desempenho entre organizações, e a ideia da “mudança cultural planejada” surgia como uma receita para patamares superiores de desempenho.

Disputa outrora fundamental em Teoria das Organizações e Gestão Estratégica de Pessoas, Schein defende uma visão segundo a qual a cultura de uma organização seria gerenciável por líderes cientes de seus papéis como inspiradores e manipuladores de manifestações e entendimentos culturais. De fato, os primeiros estudos sobre cultura organizacional enfatizavam um novo domínio à ação e controle gerencial: a dimensão simbólica. Os gestores estariam negligenciando a autoridade moral, a integração cultural, a qualidade da liderança e os valores compartilhados que estruturariam di-

nâmicas organizacionais. Consequentemente, a questão que surgiria com bastante ímpeto entre acadêmicos (e com bem menos ímpeto entre consultores) seria: *mas podemos gerenciar a cultura?* O cenário dessa disputa, ao longo da década de 1990, caracterizou-se pela multiplicação das obras que seguiam Schein ou negavam ou condenavam suas premissas, mediadas por outras que reconheciam parcialmente a eficácia da mudança cultural planejada. Na década de 2000, a noção de aprendizagem cultural dos grupos organizacionais ressurgiu com vigor frente a novas institucionalidades e imperativos estratégicos, tais como sustentabilidade, responsabilidade social e flexibilidade, sendo bem conhecidas as contribuições de *Cultura organizacional e liderança* a essa temática.

Schein argumenta que todo grupo organizacional tem uma história em comum, ao longo da qual seus membros resolvem problemas e desafios,

construindo entendimentos sobre as maneiras adequadas de percebê-los, aproveitá-los e resolvê-los. Esses entendimentos seriam compartilhados pelos indivíduos, que produziram ícones, lendas, mitos e valores para a ação, transformando-os em premissas inconscientes. Para Schein, a cultura é um fenômeno histórico, uma força estabilizadora e integradora que, apesar de se transformar lenta e incrementalmente, poderia ser transformada pela intervenção gerencial. Baseando-se em conceitos da psicologia social, Schein sugere que a construção de uma cultura obedeceria a dois mecanismos: solução de problemas e redução da ansiedade. Os indivíduos selecionariam fórmulas ou entendimentos capazes de solucionar categorias de problemas, incorporando certos comportamentos, o que contribuiria para a redução da ansiedade nos grupos, gerando ordem e consistência cognitiva.

O famoso modelo de Schein abrange três níveis inter-relacionados da cultura. Seus membros compartilhariam *premissas inconscientes*, ou crenças sobre a natureza humana e a realidade social, que fugiriam de seu reconhecimento cotidiano. Este seria o nível mais profundo da cultura, acessado pelo pesquisador/consultor mediante pesquisa clínica. Os *valores* são conteúdos conscientes dotados de valor intrínseco e que justificariam o comportamento, estando inconscientemente associados às premissas. Os *artefatos* são os padrões visíveis e audíveis de comportamento humano, bem como o mundo físico, que estariam fundamentados nos valores e, conseqüentemente, nas premissas inconscientes. Para Schein, a liderança poderia interferir na dinâmica cultural, inspirando ao acionar deliberadamente os mecanismos de sua construção, planejando (ou manipulando, para os mais críticos) a mudança resolvendo

problemas organizacionais segundo um modelo geral de mudança gerenciada, proposto pelo autor ao final de seu texto.

Ao longo da mudança planejada, os líderes teriam o papel de planejar e formatar processos sociais e manifestações culturais de maneira a influenciar a construção coletiva de crenças e valores, inspirando os liderados. A cultura organizacional seria vista como resultado da conceituação gerencial; símbolos e significados seriam transmitidos por seminários, *workshops*, *coaching*, meios de mídia e discursos gerenciais, sendo reforçados no âmbito de sistemas de incentivos coerentes. Nesse processo, o papel dos líderes abrangeria a geração da segurança psicológica necessária ao comprometimento, a promoção de discussões em busca de diagnósticos, de consensos, da aceitação, da consolidação e da manutenção de novos entendimentos culturais, constituindo-se também em exemplos da cultura pretendida frente aos indivíduos. Apesar de a literatura inspirada em Schein ter sido posteriormente criticada por promover a paralisia cultural (a “cultura forte” inviabilizaria a mudança), o mestre argumenta que a aprendizagem dependeria de conteúdos culturais tais como a presunção da proatividade do ser humano, o comprometimento com a diversidade e com a comunicação.

Enquanto referência central, Schein fez surgir, ainda na década de 1990, outras obras já tornadas clássicas que questionaram suas escolhas teóricas e suas pretensões práticas. Em contraponto ao mestre, diversos autores puseram em debate questões teórico-conceituais, questionando muitas dimensões de seu modelo (tais como a idéia de cultura única e amplamente compartilhada), bem como seus usos e resultados, introduzindo na discussão olhares sociológicos e antropológicos

que a tornaram significativamente mais complexa. Amadurecido o debate, hoje estão bem documentadas as limitações do modelo de Edgar Schein e de seus seguidores. Por exemplo, Kunda (*Engineering Culture. Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press, 1992) revela os riscos e limites da mudança cultural planejada, que seria inspirada em simplificações da realidade organizacional, ignorando a variedade de repertórios culturais nesses contextos. Seu trabalho revela as contradições vividas pelos indivíduos em resposta à cultura corporativa, encarada como um mecanismo de controle. A evolução posterior da temática da cultura organizacional em torno das famosas abordagens de integração (à qual Schein estaria alinhado), diferenciação e fragmentação indicava inúmeros caminhos alternativos ao mestre (ver Martin, J. *Organizational Culture, Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage, 2002). Na terceira edição de seu clássico, Schein reconhece a complexidade crescente do debate sobre cultura e organizações, indicando, por exemplo, a variedade de abordagens conceituais à idéia de cultura. Nesta edição o autor menciona críticas em passagens do texto, contudo, sem transformar seus argumentos.

Críticas à parte, o tema da mudança cultural continua absolutamente relevante frente a demandas sociais crescentes, em escala planetária, por transparência na gestão, sustentabilidade das práticas organizacionais e maior protagonismo das organizações empresariais à construção de um mundo mais justo e solidário. Nesse contexto, o desafio dos administradores frente à necessidade de mudanças continua dos mais complexos. Fica aqui o convite à reflexão e à pesquisa para a construção de abordagens mais maduras à temática.