

Estratégia como processo cultural

por

Marcos Daniel Marado Torres
Departamento de Engenharia Informática
Universidade de Coimbra
3030 Coimbra, Portugal

*“Lei de Jacob:
Errar é humano;
deitar as culpas para outro é ainda mais humano.”*

1. Introdução

Tende-se a olhar para uma organização como uma estrutura hierárquica controlada pelo poder. No entanto na história das várias sociedades e culturas existentes, como por exemplo na história do Japão, podemos encontrar várias transformações a nível empresarial, e indexá-las a factores de nível social. Apesar de haverem diferentes teorias acerca da razão destas transformações, a maioria concordou que a cultura e o modo de vida geral nestas comunidades tinham um papel fundamental para os modelos organizacionais existentes. Chegados a esta conclusão, a “cultura” tornou-se um tópico muito investigado nos anos 80 e 90.

É objectivo deste artigo explicar como se deve olhar para a cultura como um processo estratégico, e para a estratégia como processo cultural.

2. A natureza da cultura

cultura s. f. [...] maneiras colectivas de pensar e sentir; conjunto de costumes, de instituições de obras que constituem a herança social de uma comunidade ou grupo de comunidades; conjunto das acções do meio que asseguram a integração dos indivíduos numa colectividade; [...]

[in Dicionário da Língua Portuguesa, Porto Editora, 8ª edição]

O conceito de cultura tem vindo a evoluir ao longo dos tempos... Actualmente quando se fala em várias culturas, ou em culturas empresariais, faz-se uma referência a vários grupos de pessoas que têm diferentes modos de vida, dentro e/ou fora de uma empresa.

Uma empresa é, só por si, um fenómeno cultural, variável conforme o estado de desenvolvimento da sociedade na qual se insere. Partindo deste pressuposto, rapidamente se entende que a cultura é diferente de sociedade para sociedade, o que explica muitas variações dentro de uma empresa multinacional, de país para país. E, tanto dentro da própria empresa como entre diferentes empresas, existem vários tipos de cultura e sub-culturas.

3. Organizações – um fenómeno cultural?

Poder-se-ia pensar que as diferentes culturas organizacionais se distribuem geograficamente. Bem, se isso é verdade, também é verdade que não é o único factor a ter em conta... O contexto cultural é algo de uma complexidade elevada, e não indexada apenas a dados geográficos e históricos, tem a haver com muitos outros factores, como a própria condição social... Um exemplo que podemos dar são as indústrias em grandes cidades, como por exemplo Detroit, Moscovo, Liverpool, Paris, Tokyo, Toronto, etc., em que nada se podem relacionar geograficamente, mas que pertencem à mesma cultura industrial. Isso é bem explicado se tivermos em conta que o trabalho deles e a sua experiência de vida é qualitativamente diferente dos indivíduos que vivem em sociedades mais tradicionais, dominados por sistemas de produção domésticos.

Tendo isto em vista, e vendo que a maioria das diferenças culturais actualmente são ocupacionais, muito mais que nacionais, pensa-se ser mais importante falar em cultura de sociedades industriais do que em sociedades industriais, porque as diferenças entre países muitas vezes ofuscam aspectos em comum muito mais importantes.

4. Organizações e Contexto Cultural

Tendo em conta o capítulo anterior, poderíamos cair no erro de ignorar as diferenças na cultura de empresas internacionais. É um facto que as características de muitas sociedades organizacionais estão crucialmente ligadas com os contextos culturais em que estão envolvidas, e ignorar isso seria ignorar um pedaço da realidade social da empresa.

Podemos tomar como exemplo as hierarquias nas empresas. Ao contrário de na maioria dos locais, numa corporação Japonesa a hierarquia funciona e é vista como um sistema de serviço mútuo. Por outro lado temos a cultura Inglesa, que encara a hierarquia de uma forma completamente oposta, em que a função de quem está no topo é apenas ordenar, e a função de quem está no fundo é apenas cumprir, e, curiosamente, ambas as partes têm esta percepção da hierarquia, se bem que a parte do fundo costuma ser opositora a um sistema que o explora, enquanto que a parte do topo assume como um direito básico ordenar os “trabalhadores”, que eles vêm como tendo a “obrigação de cumprir”. Ao contrário da solidariedade encontrada no Japão, aqui é encontrado o antagonismo e a luta. Impressionantemente, ambas posições, completamente opostas, e que constituem modelos e culturas organizacionais completamente diferentes, fazem a hierarquia funcionar.

Um dos aspectos interessantes de uma cultura é que ela cria uma forma de “cegueira” e etnocentrismo. Esta cultura acaba por definir aquilo que vai ser visto como “normal” e “anormal”. Mas se tivermos sempre presente a natureza da cultura, veremos que neste aspecto todos nós nos enquadrámos no “anormal”. Isto é importante visto que se pudermos ver a cultura na nossa própria organização do “lado de fora”, poderemos apreender algo dela que não poderíamos de outra forma.

5. Culturas e Sub-culturas numa Corporação

As organizações são mini-sociedades que têm os seus próprios padrões de cultura e sub-cultura. Uma organização pode ser coesa, e que acredita no trabalho de equipa, mas

pode também pode ser altamente fragmentada, dividida em grupos que vêem o mundo com diferentes olhos, ou que têm diferentes opiniões acerca da evolução da empresa... ou apenas grupos que têm o mesmo tipo de gostos em relação a algo. Estes padrões, tanto os integrados como os fragmentados, se bem suportados por normas e rituais, podem tomar uma influência decisiva na habilidade global da organização lidar com as mudanças que encara. Em cada organização podem haver várias escalas de valor, competindo entre si, escalas essas que criam um mosaico de realidades organizacionais, em vez de uma cultura organizacional uniforme.

Um bom exemplo dado para o impacto que grupos sociais ou étnicos podem ter, é o exemplo que foi dado pelo sociólogo W. F. Whyte nos seus estudos sobre restaurantes, aonde muitos problemas de ordem operacional existiam graças às diferenças entre empregados de cozinha e empregados de mesa. Quando se põem dois grupos com posições bastante diferentes entre si a trabalharem sob um formato de dependência entre eles, as organizações podem-se ressentir com uma “guerra” entre sub-culturas. Normas, crenças e atitudes diferentes em relação tempo, eficiência e eficácia pode criar todo o tipo de contradições e disfunções. Além disso, após esta “guerra” ter sido criada torna-se muito difícil acabar com elas, visto que não se está a falar apenas de uma oposição de ideias e/ou valores, mas sim estamos a falar de uma discussão que tem na sua raiz assuntos de carácter pessoal que definem efectivamente os seres humanos envolvidos.

Outro fenómeno que às vezes se dá é quando os seguidores de certas escalas de valores se juntam formando uma coligação, e estas coligações formarem posteriormente uma forma de contracultura, em oposição aos valores organizacionais expostos por aqueles que têm o controlo formal.

6. Premissas da escola cultural

A escola cultural baseia-se nas seguintes cinco premissas-base:

- Formação Estratégica é um processo de interacção social, baseado em ideias partilhadas por todos os membros;
- Um indivíduo adquire estas ideias através de um processo de socialização;
- Os membros da organização podem descrever parcialmente as ideias que protegem a cultura, mas não a sua origem;
- A estratégia reflecte o modelo onde se consegue encaixar os recursos da organização para tirar vantagens competitivas;
- Cultura não encoraja a mudança estratégica, provocando a estagnação da existente.

7. Cultura e estratégia

Desde há muito existe literatura variada sobre como a cultura pode causar resistência à mudança estratégica, mas também bastante sobre técnicas de criação de uma cultura. Estes definem que para que as ligações entre conceitos culturais e estratégicos numa empresa vingam, é necessário que o processo de planeamento estratégico da empresa incorpore os seguintes pontos:

7.1. Tomada de decisão

A cultura empresarial é única, o que faz com que organizações com diferentes culturas a operar no mesmo ambiente ajam de modo diferente, visto que interpretam o ambiente pelos princípios da sua própria cultura. Além deste factor oferecer à empresa a sua individualidade e distinção das outras, aqui a cultura funciona como um filtro de informação, levando a que a empresa olhe apenas para os factores relacionados com a estratégia decorrente.

7.2. Resistência à mudança de estratégia

A cultura organizacional encoraja a consistência no comportamento dessa organização, e, portanto, desencoraja mudanças de estratégia, vendo estas como mudança da própria cultura. Isso faz com que antes que um passo estratégico possa ocorrer, a lógica dominante precisa de ser ultrapassada pela nova. A cultura não só actua como um prisma que “cega” os gestores às mudanças das condições externas, como mesmo quando essa “cegueira” é ultrapassada eles tendem a ver essas mudanças tendo em conta a sua cultura organizacional, tentando continuar com o conjunto de crenças que tinham até à altura.

7.3. Transformar a resistência em mudança

Após a detecção da resistência, há que transformá-la em mudança. Para isso aconteça são apontadas quatro fases:

- Movimentação estratégica – o ambiente organizacional distancia-se dos sistemas de crenças organizacionais, pelo que deve haver uma movimentação estratégica para que eles se voltem a encontrar;
- Descongelamento dos sistemas de crenças actuais – para que essa movimentação aconteça é necessário um deslocamento da cultura empresarial. O momento inicial deste deslocamento leva frequentemente à percepção de uma crise empresarial (facilmente compreendido visto que a cultura é a base da empresa, e é essa base que está a mudar), e crenças nunca antes questionadas passam agora a sê-lo, de modo a que a cultura estratégica anterior passa a ser “destronada”;
- Experimentação e reformulação – está então na altura de substituir a cultura empresarial. Para que isso aconteça é necessário um período de experimentação e reformulação, fase em que crenças foram desaprendidas e a empresa se encontra num período de confusão. Este período pode levar ao desenvolvimento de uma nova visão estratégica, normalmente resultante de um conjunto de antigas e novas crenças, e culminando em decisões estratégicas experimentais, que, no caso de serem bem sucedidas, ganharão mais adeptos;
- Estabilização – por fim, o *feedback* positivo a estas estratégias experimentais levam a que estas tenham mais adeptos, e eventualmente uma delas acabará por vingar, marcando uma nova estratégia empresarial.

7.4. Choque de culturas

Após a decorrência dos pontos anteriores, a empresa depara-se com uma fase em que existem duas culturas empresariais que vão entrar em conflito. Estes conflitos assemelham-se àqueles que podemos verificar aquando de grandes fusões, aquisições e *joint ventures*. Aqui o choque de culturas é um factor muito importante e muitas vezes desleixadamente ignorado, mas as características únicas de cada cultura empresarial garantem que tais estratégias serão sempre problemáticas.

8. Conclusão

A estratégia como processo cultural não é uma tomada de posição mas sim um facto. Estar alerta desse facto é um passo imprescindível para a boa condução da estratégia da empresa, da cultura da empresa, e, assim, de toda a empresa. A existência de uma cultura empresarial forte traz vários prós e contras, de entre os quais se estacam:

Prós:

- Favorece a ideia da consistência;
- Cria o conceito de ideologia;
- Cada empresa tem a sua cultura, o que a individualiza, deixando de ser “mais uma empresa” de um certo ramo.

Contras:

- Perigo de desencorajar a mudança,
- Mudança essa que se torna difícil e complexa;
- Se não houver mudança há estagnação.

Cabe ao gestor de uma empresa estar bem ciente destes factos e fazer uma auditoria à cultura da sua empresa, estudando assim toda a sua natureza e a forma de proporcionar mudanças.

No fim, podemos encarar a cultura empresarial como mais um modo de olhar para a empresa, sempre com o intuito bem definido de a conhecer. Um bom gestor deve conhecer bem a empresa em que trabalha, e esta é mais uma forma a adoptar para esse processo de aprendizagem.

9. Bibliografia

- SAGE Publications, *Images of Organization*, Gareth Morgan
- Prentice Hall, *Strategy Safari: the complete guide through the wilds of strategic management*, Henry Mintzberg
- Monitor, *Cultura de Empresa – Auditoria e Mudança*, Maurice Thévenet
- Publicações Dom Quixote, *Humanator – Recursos Humanos – Sucesso Empresarial*, Pedro B. da Câmara, Paulo Balreira Guerra, Joaquim Vicente Rodrigues
- Universidade Técnica de Lisboa, *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*, João Abreu de Faria Bilhim