

Da cultura forte ao multiculturalismo

A idéia de que as organizações podem ser compreendidas como sistemas culturais ganhou força no final da década de 1970. A partir daquele momento, proliferaram os estudos que buscavam compreender o impacto da cultura sobre o modelo de gestão da empresa e o seu sucesso ou fracasso.

Dois fatores motivaram o interesse pelo tema. O primeiro fator, interno às organizações, foi o esgotamento progressivo da “administração científica”, com os princípios de organização e métodos e estudos de tempos e movimentos, ou seja, a visão segundo a qual a organização é uma grande máquina, gerenciada por meio de organogramas, cronogramas e normas rígidas. O segundo fator, externo às organizações, foi a globalização, com a abertura de novos mercados e a internacionalização das empresas.

Ao precisar desenvolver configurações organizacionais mais flexíveis, inovadoras e aptas a sobreviver em ambientes turbulentos, os executivos passaram a olhar para a questão da cultura organizacional. Movido por *best sellers* de qualidade duvidosa, o tema transformou-se em tópico de destaque na agenda dos executivos. “Mudar a cultura” ou “criar uma cultura forte” foram expressões que se tornaram populares nas décadas de 1980 e 1990. Com o passar do tempo, entretanto, essa perspectiva superficial perdeu força.

No entanto, a abordagem da cultura organizacional continua oferecendo perspectivas e fer-

ramentas interessantes para a prática empresarial. Em primeiro lugar, ela permite entender as redes “invisíveis” que movem as empresas: as relações de poder, a forma como os executivos tomam decisões e como as mudanças importantes podem ser facilitadas.

A abordagem da cultura organizacional se tornou muito importante em grandes processos de privatização, fusão e aquisição, que se tornaram comuns no Brasil a partir da década de 1990. Esses processos são comumente tratados sob a perspectiva financeira e estratégica: os executivos envolvidos dão grande foco à geração de valor e à complementaridade de negócios e produtos. Porém, quando chega o momento da integração, o que se observa é o choque de diferentes visões de mundo, de maneiras distintas de organizar e gerir o trabalho. Em suma, o sucesso do processo dependerá, em grande medida, da capacidade de alinhar e combinar diferentes culturas organizacionais.

As grandes empresas do século XXI são entidades multiculturais, resultado de sucessivos processos de fusão, aquisição e mudança. Elas são capazes de se aproximar de mercados distintos e refletem internamente essa variedade. Em tais condições, é temerário falar em “cultura forte”. Hoje, os executivos precisam desenvolver a capacidade de administrar ambientes multiculturais, nos quais coexistem, sob uma base comum, diferentes sistemas de valores, processos decisórios e modelos de gestão.



Beatriz Maria
Braga Lacombe
FGV-EAESP