

um grupo. Se esse grupo é bem-sucedido e as suposições mostram-se verdadeiras, temos uma cultura que definirá às próximas gerações de membros que tipos de liderança são aceitáveis. Agora, a cultura define a liderança. Porém, à medida que o grupo passa por dificuldades de adaptação, que seu ambiente muda ao ponto em que algumas de suas suposições não serem mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação. Agora, liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança evolucionária que forem mais adaptativos. Essa capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura constitui a essência e o desafio final da liderança.

Se os líderes forem atender a esse desafio, devem primeiro entender a dinâmica da cultura. Portanto, nossa jornada começa com um foco nas definições, ilustrações de casos e um modo sugerido de pensar a cultura organizacional. Nessa parte, início o Capítulo 1 com algumas breves ilustrações e uma definição. O Capítulo 2 expande o conceito e mostra uma concepção multinível da cultura. No Capítulo 3, examino em algum detalhe dois casos que ilustram bem a complexidade da cultura e que serão usados no decorrer do livro. No Capítulo 4, mostro como a cultura surge no processo de interação humana.

Nesse ponto, a mensagem mais importante aos líderes é esta: “tente entender a cultura, dê-lhe o seu devido valor e pergunte a si mesmo quanto bem pode começar a entender a cultura em que está envolvido.”

Na Parte II deste livro, voltamos ao conteúdo da cultura e, na Parte III, aos processos dinâmicos envolvidos na interação da liderança e da cultura.

1

CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: POR QUE SE PREOCUPAR?

Cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas. Para ilustrar como o conceito de cultura ajuda a clarear situações organizacionais, começarei descrevendo várias situações que tenho encontrado em minha experiência como consultor.

QUATRO BREVES EXEMPLOS

No primeiro caso, o da Digital Equipment Corporation (DEC), fui chamado para ajudar um grupo gerencial a melhorar a comunicação, os relacionamentos interpessoais e a tomada de decisão. Após comparecer a várias reuniões, observei, entre outras coisas, (1) níveis elevados de interrupção, confrontação e debate; (2) excessiva emoção nos cursos de ação propostos; (3) grande frustração na dificuldade de se obter um ponto de vista e (4) um senso de que cada membro do grupo desejava vencer sempre.

Em um período de vários meses, fiz muitas sugestões sobre como ouvir melhor, interromper menos, cumprir a ordem dos itens agendados, conhecer os efeitos negativos potenciais da emoção excessiva e do conflito e a necessidade de reduzir o nível de frustração. Os membros do grupo disseram que as sugestões foram úteis

e modificaram certos aspectos de seu procedimento; por exemplo, programaram mais tempo para algumas das reuniões. Entretanto, o padrão básico não mudou. Não importa que tipo de intervenção tentei, o estilo básico do grupo permaneceu o mesmo.

No segundo caso, o da Ciba-Geigy Company – grande empresa multinacional química e farmacêutica, localizada em Basel, Suíça –, fui solicitado, como parte de um projeto de consultoria mais amplo, a ajudar a criar um clima para inovação em uma organização que sentia a necessidade de tornar-se mais flexível para responder a seu ambiente de negócio crescentemente dinâmico. A organização consistia em muitas diferentes unidades de negócios, unidades geográficas e grupos funcionais. À medida que passei a conhecer mais essas unidades e seus problemas, observei que algumas coisas muito inovadoras estavam ocorrendo em muitos locais da empresa. Redigi vários memorandos que descreviam essas inovações e apresentei algumas ideias decorrentes de minha experiência. Entreguei os memorandos à pessoa de meu contato na empresa, com a solicitação de que os distribuisse aos vários gerentes de unidades de negócios e unidades geográficas que precisavam ficar conscientes dessas ideias.

Após alguns meses, descobri que os gerentes aos quais pessoalmente havia entregado o memorando o consideraram útil e objetivo, mas raramente, se é que ocorreu, não o passaram adiante, e nenhum foi distribuído pela pessoa de meu contato na organização. Sugeri também reuniões de gerentes de unidades diferentes para estimular a comunicação lateral, mas não encontrei nenhum apoio a tais reuniões. Não importa o que fiz, não tive a impressão de que a informação estava fluindo, especialmente de modo lateral entre as fronteiras divisionais, funcionais e geográficas. Todavia, todos concordaram, em princípio, em que a inovação seria estimulada por mais comunicações laterais e me encorajaram a continuar “ajudando”.

No terceiro exemplo, a Amoco, grande empresa petrolífera que posteriormente fundiu-se com a British Petroleum (BP), decidiu centralizar todas as suas funções de engenharia em uma única unidade de serviços. Enquanto os engenheiros, anteriormente, faziam parte regular dos projetos, passaram agora a vender seus serviços aos clientes que seriam cobrados por esses serviços. Os engenheiros resistiram violentamente e muitos ameaçaram sair da organização. Fomos inábeis em

reorganizar a unidade de negócios de engenharia para atender às novas exigências da empresa.

No quarto exemplo, a Alpha Power, empresa de utilidade pública de eletricidade e gás que atende a grande área urbana, estava enfrentando o desafio de tornar-se mais ambientalmente responsável após ter enfrentado processos criminais sob a alegação de não informar a presença de asbestos em uma unidade local que havia sofrido um acidente. Os eletricitários, que se orgulhavam de sua autoimagem “heroica” de levar a eletricidade não importa onde, também assumiram a forte norma de que ninguém comentaria vazamentos e outros problemas ambientais e de segurança, se tais relatórios prejudicassem o grupo. Eu estava envolvido em um projeto de vários anos para mudar essa autoimagem de alguém cujo modelo “heroico” passaria a ser o relato de todos os vazamentos ambientais e de ameaças à segurança, mesmo se isso viesse a implicar colegas – ou chefes. Supunha-se que todos os funcionários passariam a adotar um novo conceito de responsabilidade pessoal, de equipe de trabalho e de abertura da comunicação. Todavia, não importa a clareza com que a nova orientação foi elaborada, os problemas de segurança continuavam sempre que relações de grupo de colegas estivessem envolvidas.

Realmente não entendi as forças que operavam em qualquer um desses casos, até que passei a examinar minhas suposições sobre como as coisas deveriam funcionar nessas organizações. Passei a testar se minhas suposições ajustavam-se às que operavam em meus sistemas de clientes. Essa etapa – exame das suposições compartilhadas na organização ou em um grupo com que se está lidando e comparando-as entre si – conduz a uma análise cultural e será o foco daqui em diante.

Constatei que, na DEC, uma suposição era compartilhada pelos gerentes seniores e a maioria de outros membros da organização: que alguém não pode determinar se algo é “verdadeiro” ou “válido”, a menos que se sujeite à ideia ou proposta ao debate intenso; e, além disso, que apenas as ideias que sobreviverem a tal debate valem a pena e apenas as que sobreviverem a tal escrutínio serão implementadas. O grupo assumiu que o que eles estavam fazendo era descobrir a verdade, e, nesse contexto, era relativamente sem importância serem educados uns com os outros. Tornei-me mais útil ao grupo quando percebi isso e fui ao *flip chart* para escrever as várias ideias que eles estavam apresentando. Se alguém fosse interrompido, pedia-lhe para repetir em vez de punir quem estava interrompendo. O grupo

passou a focar os itens anotados no *flip chart*, constatando que isso realmente os ajudava em seu processo de comunicação e decisão. Finalmente, entendi e entrei em um elemento essencial da cultura do grupo em vez de impor minha cultura.

Por fim, descobri na Ciba-Geigy que se compartilhava a forte suposição de que o trabalho de cada gerente pertencia a ele e não deveria ser infringido. Comunicava-se a forte impressão de que o trabalho de alguém era como a sua própria casa e, se alguém desse alguma informação não solicitada, seria como entrar na casa de outra pessoa sem ser convidado. Enviar um memorando às pessoas implica que elas não sabem o que está escrito, o que representa um insulto potencial. Nessa organização, os gerentes orgulhavam-se em saber o que era necessário para fazer seu trabalho. Houvesse eu entendido isso, teria solicitado uma lista com seus nomes para enviar-lhes diretamente o memorando. Aceitariam o documento, porque eu era um consultor e especialista pago pela empresa.

Na Amoco, passei a entender a resistência dos engenheiros quando aprendi que em sua cultura ocupacional havia fortes suposições de que “o bom trabalho devia falar por si próprio” e “os engenheiros não precisavam sair para vender seus serviços”. Estavam habituados a ter as pessoas solicitando os serviços e não tinham um bom modelo de papel sobre como vender o seu trabalho.

Na Alpha Power, aprendi que todas as unidades de serviço tinham normas e valores fortes de autoproteção que, frequentemente, sobrepujavam as novas exigências impostas à empresa pelos tribunais. Os grupos tinham uma base própria de experiência sobre o que era ou não seguro, estavam dispostos a confiar, enquanto as tarefas de relatar vazamentos ambientais e suas reparações envolviam novas habilidades que os trabalhadores estavam dispostos a aprender e a colaborar.

Em cada um desses casos, eu inicialmente não entendia o que estava ocorrendo, porque minhas suposições básicas sobre verdade, território e relações grupais diferiam das suposições compartilhadas pelos membros da organização. Minhas suposições refletiam minha ocupação como psicólogo social e consultor organizacional, enquanto as suposições do grupo refletiam em parte suas ocupações como engenheiros eletricitas, químicos e eletricitários.

Retirar sentido de tais situações requer assumir uma perspectiva cultural; aprender a ver o mundo por meio de lentes culturais; tornar-se competente em análise cultural – ou melhor, ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais

que operam nos grupos, organizações e ocupações. Uma vez que aprendemos a ver o mundo por meio de lentes culturais, todos os tipos de coisas passam a fazer sentido. Inicialmente elas eram misteriosas, frustrantes ou aparentemente estúpidas.

CULTURA: UMA ABSTRAÇÃO EMPIRICAMENTE BASEADA

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito “culto”. Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização.

Nesse contexto, os gerentes falam em desenvolver o “tipo correto de cultura”, uma “cultura de qualidade” ou uma “cultura de serviço ao cliente”, sugerindo que cultura tem a ver com certos valores que eles estão tentando inculcar em suas organizações. Está também implícita nisso a suposição de que há culturas melhores ou piores e culturas mais fortes ou mais fracas, e que o tipo “correto” de cultura influenciará o quão eficaz será uma organização. Na bibliografia gerencial há, frequentemente, a implicação de que ter uma cultura é necessário para o desempenho eficaz, e que, quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização.

Os pesquisadores têm apoiado algumas dessas visões ao relatar constatações de que a “força” cultural ou certos tipos de culturas estão relacionadas ao desempenho econômico (Denison, 1990; Kotter e Heskett, 1992; Sorensen, 2002). Os consultores têm divulgado “levantamentos culturais” e anunciado que podem melhorar o desempenho organizacional ao ajudar as organizações a criar certos tipos de cultura. Mas esses anúncios são baseados em definições de cultura muito diferentes das que comentarei aqui. Como veremos, muitos desses usos da palavra *cultura* mostram não apenas uma visão superficial e incorreta, mas também uma tendência perigosa para avaliar culturas específicas de maneira absoluta e para sugerir que há, realmente, culturas “corretas” para as organizações. Como também veremos, seja a cultura “boa” ou “má”, “funcionalmente eficaz” ou não, não

depende da cultura isolada, mas do relacionamento da cultura com o ambiente em que ela existe.

Talvez o aspecto mais intrigante da cultura como conceito é que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência. Nesse sentido, a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo. Podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente, não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento. Todavia, à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo.

Para complicar ainda mais a questão, podemos ver a personalidade e o caráter como a acumulação de aprendizagem cultural que um indivíduo experimenta na família, no grupo de colegas, na escola, na comunidade e na ocupação profissional. Nesse sentido, a cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas. Assim, cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas.

Para um conceito abstrato ser útil ao nosso pensamento, ele deve ser observável, além de aumentar nosso entendimento sobre um conjunto de eventos que são, contrariamente, misteriosos ou não bem entendidos. Desse ponto de vista, meu argumento é que devemos evitar os modelos superficiais de cultura e construir modelos antropologicamente mais profundos e complexos. A cultura como conceito será mais útil se ajudar-nos a entender melhor os aspectos ocultos e complexos da vida de grupos, organizações e ocupações profissionais, pois não podemos obter esse entendimento se usarmos definições superficiais.

O QUE PRECISA SER EXPLICADO?

A maioria de nós, em nossos papéis como estudantes, empregados, gerentes, pesquisadores ou consultores, trabalha e tem de lidar com grupos e organizações de todos os tipos. Todavia, continuamos a encontrar, surpreendentemente, dificuldades para entender e justificar muito do que observamos e experimentamos

na vida organizacional. Grande parte disso parece ser de origem burocrática ou política, ou totalmente irracional – como nos quatro casos que descrevi no início deste capítulo.

Pessoas em posições de autoridade, especialmente nossos chefes imediatos, frequentemente, frustram-nos ou agem incompreensivelmente; é comum os que consideramos líderes de nossas organizações nos desapontarem. Quando argumentamos ou negociamos com outras pessoas, não entendemos como nossos oponentes podem assumir tais posições ridículas. Quando observamos outras organizações, achamos incompreensível que pessoas inteligentes possam fazer coisas estúpidas. Reconhecemos diferenças culturais no plano étnico ou nacional, mas as achamos enigmáticas no plano grupal, organizacional ou ocupacional.

Como gerentes, quando tentamos mudar o comportamento dos subordinados, encontramos, com frequência, resistência à mudança em uma extensão que parece além da razão. Observamos departamentos em nossa organização que parecem estar mais interessados em lutar entre si do que em fazer o trabalho. Vemos problemas de comunicação e desentendimentos entre membros de grupos, o que não deveria ocorrer entre pessoas razoáveis. Explicamos em detalhe por que algo diferente deve ser feito, embora as pessoas continuem a agir como se não nos ouvissem.

Como líderes que tentam fazer com que nossas organizações se tornem mais eficazes face às severas pressões ambientais, ficamos, às vezes, surpresos pelo grau em que indivíduos e grupos na organização continuam a se comportar de modo obviamente ineficaz, frequentemente ameaçando a sobrevivência da organização. À medida que tentamos descobrir as coisas que envolvem outros grupos, frequentemente descobrimos que eles não se comunicam, e que o nível de conflito entre os grupos nas organizações e na comunidade é surpreendentemente alto.

Como professores, encontramos, às vezes, fenômenos misteriosos em que classes diferentes comportam-se de modo totalmente diferente entre si, muito embora nosso material e estilo de treinamento permaneçam os mesmos. Como empregados à procura de um novo emprego, percebemos que as empresas diferem fortemente em suas abordagens, até no mesmo setor e localização geográfica. Sentimos essas diferenças mesmo quando entramos em diferentes organizações, como restaurantes, bancos, lojas ou linhas aéreas.

Como membros de diferentes ocupações, estamos conscientes de que ser médico, advogado, engenheiro, contador ou ser outro tipo de profissional envolve não apenas a aprendizagem de habilidades técnicas, mas também a adoção de certos valores e normas que definem nossa ocupação. Se violarmos algumas dessas normas, poderemos ser excluídos da profissão. Entretanto, de onde vem e como compreender o fato de que cada profissão considera suas normas e valores os corretos?

O conceito de cultura ajuda a explicar todos esses fenômenos e como normalizá-los. Se entendermos a dinâmica da cultura, menos provavelmente ficaremos perplexos, irritados e ansiosos quando encontrarmos pessoas na organização com comportamento não familiar e aparentemente irracional. Assim, teremos um entendimento mais profundo não apenas de por que vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferentes, mas também por que é tão difícil mudá-los. Ainda mais importante, se entendermos melhor a cultura, melhor entenderemos nós próprios – melhor entenderemos as forças que agem em nós e que definem quem somos, que refletem os grupos com os quais nos identificamos e aos quais desejamos pertencer.

CULTURA E LIDERANÇA

Quando examinamos atentamente cultura e liderança, vemos que são dois lados da mesma moeda; nem uma nem a outra pode, realmente, ser entendida por si própria. Por um lado, as normas culturais definem como determinadas nações ou organizações definem liderança – quem será promovido, quem chamará a atenção dos seguidores. Por outro lado, pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.

Se alguém deseja distinguir liderança de gestão ou administração, pode-se argumentar que a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura. Definir liderança desse modo não quer dizer que a cultura seja fácil de criar ou mudar, ou que os líderes formais são os

únicos determinadores da cultura. Pelo contrário, como veremos, a cultura refere-se aos elementos de um grupo ou organização que são mais estáveis e menos maleáveis.

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal-adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas.

EM DIREÇÃO A UMA DEFINIÇÃO FORMAL DE CULTURA

Quando aplicamos o conceito de cultura a grupos, organizações e profissões, estamos quase certos de haver uma confusão conceitual e semântica, porque tais unidades sociais são, *per se*, difíceis de definir sem que haja ambiguidade. Usaremos como característica de definição crítica de um grupo o fato de seus membros terem uma história compartilhada. Qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. É a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas. Temos uma noção desse fenômeno oriunda do senso comum, mas é difícil defini-lo abstratamente. Ao conversar sobre cultura organizacional com colegas e membros de organizações, frequentemente constato que concordamos que “ela” existe e que é importante em seus efeitos, mas quando tentamos defini-la, temos ideias completamente diferentes do que “ela” é.

Para piorar a questão, o conceito de cultura tem sido assunto de um considerável debate acadêmico nos últimos 25 anos, e há várias abordagens para definir e estudar a cultura (por exemplo, as abordagens de Hofstede, 1991; Trice e Beyer, 1993; Schultz, 1995; Deal e Kennedy, 1999; Cameron e Quinn, 1999; Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000 e Martin, 2002). Esse debate é um sinal saudável que atesta a importância da cultura como conceito, mas, ao mesmo tempo, cria dificuldades para o acadêmico e o praticante se as definições forem evasivas e os usos inconsistentes. Para o propósito deste capítulo introdutório, daremos apenas

uma rápida visão desse amplo uso e, então, oferecemos uma definição precisa e formal que faz mais sentido de meu ponto de vista. Outros usos e pontos de vista serão posteriormente abordados nos capítulos posteriores.

As palavras comumente usadas em relação à cultura enfatizam um de seus aspectos críticos – a ideia de que certas coisas nos grupos são compartilhadas ou assumidas em comum. As principais categorias observadas e que estão associadas à cultura nesse sentido são mostradas no Quadro 1.1.

Todos esses conceitos relacionam-se à cultura ou refletem a cultura no que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem em comum, mas nenhum deles pode, ultimamente, ser imaginado como “a cultura” de uma organização ou grupo. Se alguém pergunta por que necessitamos da palavra *cultura* – quando temos tantos outros conceitos – como normas, valores, padrões de comportamento, rituais, tradições etc. –, reconhece-se que a palavra *cultura* acrescenta vários outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração.

Quadro 1.1 *Várias categorias usadas para descrever cultura.*

Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanen, 1979b).

Normas do grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne (Homans, 1950; Kilmann e Saxton, 1983).

Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (Deal e Kennedy, 1982, 1999).

Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros *stakeholders*, como o altamente divulgado “HP Way” da Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995).

Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979a, 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).

Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo *layout* físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Litwin, 1968).

Habilidades natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (Argyris e Schön, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).

Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 1001; Van Maanen, 1979b; Senge e outros, 1994).

Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).

“Metáforas raízes” ou símbolos de integração: As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridos nos prédios, *layouts* de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schultz, 1995).

Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (como em Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

Estabilidade estrutural

Cultura implica algum nível de estabilidade estrutural no grupo. Quando dizemos que algo é “cultural”, afirmamos que não é apenas compartilhado, mas também estável, porque define o grupo. Uma vez atingido um sentido de identidade de grupo, nossa principal força de estabilização não será facilmente abandonada. A cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade.

Profundidade

Cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo. Assim, é menos tangível e menos visível do que as outras partes. Desse ponto de

vista, a maioria dos conceitos anteriormente analisados pode ser imaginada como manifestações culturais, mas não são a essência do que entendemos por cultura. Note-se que quando algo está mais profundamente inserido também ganha estabilidade.

Extensão

Uma terceira característica da cultura é que, uma vez desenvolvida, cobre todo o funcionamento de um grupo. A cultura é universal; influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas. Nem todos os grupos têm culturas nesse sentido, mas o conceito conota que quando nos referimos à cultura de um grupo, referimo-nos a todas suas operações.

Padronização ou integração

A quarta característica implícita no conceito de cultura, e que leva ainda mais à estabilidade, é a padronização ou a integração dos elementos em um paradigma maior, ou *gestalt*, que vincula os vários elementos e que se situa em um nível mais profundo. De algum modo, cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente; essa padronização ou integração é a essência do que entendemos por “cultura”. Finalmente, tal padronização ou integração deriva da necessidade humana de tornar nosso ambiente o mais sensível e ordeiro possível (Weick, 1995). A desordem ou a insensibilidade tornam-nos ansiosos, uma vez que trabalharemos muito para reduzir a ansiedade ao desenvolver uma visão mais consistente e previsível de como as coisas são e como deveriam ser. Assim, “as culturas organizacionais, como outras culturas, desenvolvem-se à medida que grupos de pessoas lutam e convivem com seus mundos” (Trice e Beyer, 1993, p. 4).

Como então devemos pensar sobre a “essência” da cultura e, formalmente, defini-la? O modo mais útil de chegar a uma definição de algo tão abstrato como a cultura é pensar em termos dinâmicos e evolucionários. Se pudermos entender de onde a cultura vem e como ela evolui, podemos compreender algo que seja abstrato; que existe no inconsciente de um grupo, embora tenha influências poderosas sobre o comportamento desse grupo.

COMO A CULTURA É FORMADA?

A cultura é formada de dois modos. No Capítulo 4, mostraremos como a interação espontânea em um grupo desestruturado gradualmente leva a padrões e normas de comportamento que se tornam a cultura desse grupo – frequentemente dentro de algumas horas após a formação do grupo. Em grupos mais formais, um indivíduo cria o grupo ou torna-se seu líder. Pode ser um empreendedor que inicia uma nova empresa, um religioso que converte um seguidor, um líder político que cria um novo partido, um professor que inicia uma nova classe, ou um gerente que assume um novo departamento de uma organização. O fundador individual – seja um empreendedor ou apenas o iniciador de um novo grupo – terá certas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Inicialmente, imporá isso ao grupo e/ou membros selecionados na base de sua similaridade de pensamentos e valores.

Podemos pensar nessa imposição como ato principal de liderança, mas ela, automaticamente, não produz cultura. Tudo que produz é confiança nos seguidores a fazer o que o líder lhes pede. Apenas se o comportamento resultante levar ao “sucesso” – no sentido de que o grupo realiza sua tarefa e os membros sentem-se bem sobre seus relacionamentos mútuos – as crenças e os valores do fundador serão confirmados e reforçados e, mais importante, passarão a ser reconhecidos como compartilhados. O que era originalmente a visão individual de mundo do fundador leva à ação compartilhada que, se bem-sucedida, conduz a um reconhecimento compartilhado de que o fundador “estava certo”. Então, o grupo agirá novamente sob essas crenças e valores e, se continuar a ser bem-sucedido, finalmente concluirá que agora tem a forma “correta” de pensar, sentir e agir.

Por outro lado, se as crenças e valores do fundador não levarem ao sucesso, o grupo fracassará e desaparecerá ou buscará outra liderança, até que alguém tenha as crenças e valores que levarão ao sucesso. O processo de formação cultural se desenvolverá em torno desse novo líder. Com o reforço continuado, o grupo se tornará cada vez menos consciente dessas crenças e valores e passará a tratá-las cada vez mais como suposições não negociáveis. À medida que esse processo tem continuidade, essas suposições gradualmente desaparecem, passam a ser assumidas como verdadeiras e se tornam parte da identidade do grupo; os novatos recebem ensinamentos sobre como pensar, sentir e agir; e, se os ensinamentos forem vio-

lados, haverá ansiedade, ostracismo e, por fim, excomunhão. Esse conceito de suposições, em oposição às crenças e valores, é inegociável. Se estivermos dispostos a argumentar sobre algo, esse algo não se supõe verdadeiro. Assim, as definições de cultura que lidam com *valores* devem especificar que a cultura consiste em *valores inegociáveis* – que denomino de *suposições*.

Em resumo, podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura.

CULTURA FORMALMENTE DEFINIDA

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Argumento agora que, nesse sentido, todos os grupos desenvolvem culturas integradas. Todos conhecemos grupos, organizações e sociedades em que certas crenças e valores funcionam em propósitos cruzados com outras crenças e valores, levando a situações cheias de conflito e ambiguidade (Martin, 2002). Isso pode resultar da estabilidade insuficiente de filiação, do histórico insuficiente de experiência compartilhada ou da presença de muitos subgrupos com tipos diferentes de experiências compartilhadas. Ambiguidade e conflito também resultam do fato de que cada um de nós pertence a muitos grupos. Assim, o que levamos a qualquer grupo é influenciado pelas suposições que são apropriadas aos nossos outros grupos.

Entretanto, para que o conceito de cultura tenha alguma utilidade, devemos dirigir nossa atenção às coisas que são produto da necessidade humana por estabilidade, consistência e significado. Por definição, a formação da cultura é sempre uma luta por padronização e integração, muito embora, em muitos grupos, seu

histórico real de experiência não os deixe atingir um paradigma distinto e não ambíguo.

Se a cultura de um grupo é o resultado de sua aprendizagem acumulada, como descrever e catalogar o conteúdo dessa aprendizagem? Quaisquer grupos e teorias organizacionais distinguem dois importantes conjuntos de problemas com que todos os grupos, não importam seus tamanhos, devem lidar: (1) sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente e (2) integração interna, que permite o funcionamento diário e a capacidade de adaptar-se e aprender. Ambas essas áreas de funcionamento do grupo refletirão o contexto cultural mais amplo em que o grupo existe, e do qual são derivadas suposições básicas mais amplas e profundas sobre a natureza da realidade, tempo, espaço, natureza humana e relacionamentos humanos. Cada uma dessas áreas será explicada em detalhes em capítulos posteriores.

Nesse ponto, é importante discutir vários outros elementos que são importantes para nossa definição formal de cultura.

Processo de socialização

Quando um grupo forma sua cultura, os elementos dessa cultura serão transmitidos às novas gerações de membros do grupo (Louis, 1980; Schein, 1968; Van Maanen, 1976, Van Maanen e Schein, 1979). De fato, estudar o que se ensina aos novos membros de grupos é uma boa forma de descobrir alguns elementos de uma cultura; entretanto, por esse meio, podem-se aprender apenas superficialmente os aspectos dessa cultura – em especial porque muito do que representa o âmago de uma cultura não será revelado nas regras de comportamento ensinadas aos novatos. Essas regras serão reveladas a esses membros à medida que ganharem *status* permanente e receberem permissão de entrar nos círculos mais íntimos do grupo onde os segredos são compartilhados.

Por outro lado, o modo como alguém aprende e os processos de socialização aos quais alguém está sujeito podem, de fato, revelar suposições mais profundas. Para se atingir esses níveis mais profundos, deve-se tentar entender as percepções e sentimentos que surgem em situações críticas e observar e entrevistar os membros regulares ou os “veteranos” para obter um senso correto das suposições compartilhadas de nível mais profundo.

A cultura pode ser aprendida mediante socialização antecipada ou autossocialização? Os novos membros podem descobrir por si próprios quais são as suposições básicas? Sim e não. Certamente, sabemos que uma das principais atividades de qualquer novo membro quando entra em um novo grupo é decifrar as normas operacionais e as suposições. Mas essa decifração pode ser bem-sucedida apenas mediante o *feedback* fornecido pelos membros antigos aos novos, à medida que experimentam tipos diferentes de comportamento. Nesse sentido, há sempre um processo de ensino em curso, muito embora possa estar bastante implícito e não sistemático.

Se o grupo não tem suposições compartilhadas, como às vezes é o caso, a interação dos novos membros com os antigos será um processo mais criativo de construir uma cultura. Entretanto, logo que houver suposições compartilhadas, a cultura sobrevive mediante sua transmissão aos novatos. Nesse sentido, a cultura é um mecanismo de controle social e pode ser a base para, de algum modo, manipular explicitamente os membros em percepção, pensamento e sentimento (Van Maanen e Kunda, 1989; Kunda, 1992; Schein, 1968). Se aprovamos ou não essa condição como mecanismo de controle social, é uma questão à parte, que será posteriormente discutida.

Comportamento é derivativo, não central

Essa definição formal de cultura não inclui padrões abertos de comportamento (embora alguns comportamentos – particularmente os rituais formais – reflitam suposições culturais). Ao contrário, enfatiza que as suposições críticas lidam com como percebemos, pensamos e sentimos as coisas. O comportamento aberto é sempre determinado pela predisposição cultural (percepções, pensamentos e sentimentos que são padronizados) e pelas contingências situacionais que surgem do ambiente externo imediato.

As regularidades comportamentais podem ocorrer por razões outras que a cultura compartilhada. Por exemplo, se observamos que todos os membros de um grupo se retraem na presença de um líder alto e falante, isso pode estar baseado nas reações biológicas e reflexivas ao som e tamanho ou na aprendizagem individual ou compartilhada. Assim, tal regularidade de comportamento não deve ser a base para definir cultura – embora possamos mais tarde descobrir que, em dada

experiência de grupo, a retração é, de fato, resultado de aprendizagem compartilhada e, assim, uma manifestação de suposições compartilhadas mais profundas. Dito de outro modo, quando observamos regularidades de comportamento, não sabemos se estamos ou não lidando com uma manifestação cultural. Somente após termos desvendado as camadas mais profundas, que defino como a essência da cultura, poderemos explicar o que é ou não um artefato que reflete a cultura.

Pode uma grande organização ou profissão ter uma cultura?

Minha definição formal não especifica o tamanho da unidade social ao qual ela pode ser legitimamente aplicada. Nossa experiência com grandes organizações diz-nos que em empresas de um determinado tamanho as variações entre os sub-grupos são substanciais, sugerindo que não pode ser apropriado falar da cultura de uma IBM, General Motors ou Shell. Na evolução da DEC em sua história de 35 anos, pode-se ver uma forte cultura corporativa global e o crescimento de subculturas poderosas que refletiam a cultura maior, mas que também as diferenciava de maneiras importantes (Schein, 2003). De fato, as crescentes tensões entre as subculturas foram, parcialmente, a razão por que a DEC, como entidade econômica, não sobreviveu.

As profissões têm culturas?

Se uma profissão envolve intenso período de educação e aprendizagem, haverá certamente uma aprendizagem compartilhada de atitudes, normas e valores que por fim se tornarão suposições assumidas como verdadeiras pelos membros dessas profissões. Assumiu-se que as crenças e valores aprendidos durante esse tempo permaneceriam estáveis como suposições, muito embora uma pessoa possa nem sempre pertencer a um grupo de colegas da mesma profissão. Mas o reforço dessas suposições ocorre em reuniões profissionais e programas de educação continuada e em virtude do fato de que a prática da profissão frequentemente exige trabalho em equipe entre os vários membros que se reforçam mutuamente. Uma razão por que muitas profissões confiam fortemente na avaliação pelo grupo de colegas é que esse processo preserva e protege a cultura da profissão.

Determinar quais conjuntos de suposições aplicam-se a toda uma sociedade, a uma organização completa ou a um subgrupo de uma organização ou profissão

é algo que deve ser feito empiricamente. Tenho constatado todos os tipos de combinações; sua existência é uma razão pela qual alguns teóricos enfatizam que as culturas organizacionais podem ser integradas, diferenciadas ou fragmentadas (Martin, 2002). Entretanto, para o propósito de definir cultura, é importante reconhecer que uma cultura organizacional fragmentada ou diferenciada geralmente reflete uma multiplicidade de subculturas, e nessas subculturas há suposições compartilhadas.

Algumas suposições são mais importantes do que outras?

Como veremos quando examinarmos mais atentamente alguns de nossos casos, as organizações parecem funcionar principalmente em termos de algum núcleo de suposições, algum conjunto menor que pode ser imaginado como paradigma cultural, suposições governantes ou “genes” críticos no “DNA cultural”. Para o pesquisador, o problema é que organizações diferentes terão paradigmas diferentes com suposições-núcleo diferentes. Como resultado, as tipologias culturais podem ser muito ilusórias. Podem-se mensurar muitas organizações nas mesmas dimensões-núcleo, mas, em algumas delas, uma dimensão particular pode ser central ao paradigma, enquanto em outras, sua influência sobre o comportamento da organização pode ser bastante periférico.

Se o conjunto total de suposições básicas compartilhadas de determinada cultura organizacional pode ser imaginado como seu DNA, é possível examinar alguns dos genes individuais em termos de sua centralidade ou potência de forçar certos tipos de crescimento e comportamento. Outros genes podem ser examinados em termos de seu poder de inibir ou prevenir certos tipos de comportamento. Poderemos, então, ver que certos tipos de evolução cultural são determinados pela “estrutura genética”, tipos de “sistemas autoimunológicos” que a organização gera e o impacto das suas “mutações e hibridização”.

RESUMO E CONCLUSÕES

Neste capítulo, introduzi o conceito de cultura e argumentei que ele ajuda a explicar alguns dos aspectos mais aparentemente incompreensíveis e irracionais do que ocorre em grupos e organizações. A variedade de elementos que as pessoas

percebem como “cultura” foi analisada, o que levou a uma definição formal que coloca a ênfase nas experiências de aprendizagem compartilhadas. Essas, por sua vez, levam a suposições básicas compartilhadas, assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo ou organização.

Daí se segue que qualquer grupo com filiação estável e histórico de aprendizagem compartilhada terá desenvolvido algum nível de cultura. Mas um grupo que tenha passado por um *turnover* considerável de membros e líderes, ou que não tenha histórico de eventos desafiadores, pode não ter quaisquer suposições compartilhadas. Nem todos os conjuntos de pessoas desenvolvem uma cultura; de fato, tendemos a usar o termo *grupo* em vez de, digamos, *multidão* ou *conjunto de pessoas*, apenas quando houver histórico compartilhado suficiente de algum grau de formação cultural que tenha ocorrido.

Uma vez que um conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, ele determina grande parte do comportamento do grupo. E as regras e normas são ensinadas aos novatos, em um processo de socialização que é, *per se*, um reflexo da cultura. Para definir cultura, deve-se ir além do nível comportamental, porque as regularidades comportamentais podem ser causadas por outras forças não culturais. Mesmo as grandes organizações e as profissões podem ter uma cultura comum, se houver um histórico suficiente de experiências compartilhadas. Finalmente, observei que as suposições compartilhadas formarão um paradigma, com as suposições governantes ou mais ou menos centrais orientando o sistema, em grande parte como certos genes orientam a estrutura genética do DNA humano.

Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder. Entretanto, se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante.

O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem líderes.

Uma observação final: desse ponto de vista, usarei o termo *grupo* para me referir às unidades sociais de todos os tamanhos – incluindo organizações e subunidades de organizações –, exceto quando for necessário distinguir o tipo de unidade social em razão dos subgrupos que existem em grupos maiores.

3

CULTURAS NAS ORGANIZAÇÕES: DOIS ESTUDOS DE CASO

No capítulo anterior, indiquei de maneira abstrata como se deve pensar o conceito complexo de cultura, como ele se aplica a grupos, profissões e organizações. Enfatizei a necessidade de ir além dos níveis superficiais dos artefatos e crenças e valores assumidos, e atingir as suposições mais profundas, assumidas como verdadeiras, que criam o padrão das cognições, percepções e sentimentos demonstrados pelos membros do grupo. A menos que se entenda o que está ocorrendo nesse nível mais profundo, não se pode realmente decifrar o significado dos fenômenos mais superficiais. E, pior, pode-se interpretá-los mal em função da possibilidade de se estar projetando vieses culturais nos fenômenos observados.

Neste capítulo, gostaria de ilustrar essa análise multinível ao descrever duas empresas com as quais trabalhei por algum período de tempo, permitindo-me passar a identificar alguns elementos-chave de suas culturas. Digo elementos porque não é realmente possível descrever uma cultura inteira. Contudo, pude obter elementos suficientes para tornar alguns dos fenômenos-chave dessas empresas compreensíveis.

A DIGITAL EQUIPMENT CORP.

A Digital Equipment Corp. (DEC) será o principal estudo de caso deste livro porque não apenas ilustra aspectos de como se descreve e analisa uma cultura

organizacional, mas também revela algumas dinâmicas culturais importantes que explicam a ascensão da DEC à posição de segunda mais importante empresa fabricante de computadores no mundo, e seu rápido declínio na década de 1990 (Schein, 2003). Fui consultor do fundador, Ken Olsen, e de vários comitês executivos e grupos de engenharia que funcionaram na empresa de 1966 a 1992; portanto, tive a oportunidade única de observar a dinâmica cultural em ação durante um longo período de tempo.

Artefatos: encontrando a empresa

A DEC foi a primeira grande empresa a introduzir computação interativa. Tornou-se uma fabricante muito bem-sucedida, inicialmente do que veio a ser denominado “minicomputadores” e, finalmente, de uma linha completa de produtos de computação. Estava localizada principalmente na parte norte dos Estados Unidos, com a matriz em uma antiga tecelagem em Maynard, Massachussetts, e filiais espalhadas pelo mundo. Nessa fase de prosperidade, empregava 100.000 pessoas, com um faturamento de \$ 14 bilhões; em meados da década de 1980, tornou-se a segunda maior fabricante mundial de computadores depois da IBM. A empresa entrou em grandes dificuldades financeiras na década de 1990 e foi vendida à Compaq em 1998. Por sua vez, a Compaq fundiu-se com a Hewlett-Packard em 2001.

Para entrar em quaisquer dos muitos prédios da DEC, era necessário passar por um guarda postado atrás de um guichê, em um salão onde normalmente várias pessoas conversavam, entravam e saíam, conferiam os crachás dos funcionários que entravam no prédio, recebiam a correspondência e respondiam às ligações telefônicas. Uma vez lá dentro, a visita esperava em uma pequena sala, até que alguém da empresa viesse recebê-la ou mandasse uma secretária acompanhá-la ao seu destino.

O que mais recorro das primeiras visitas à organização, há uns 38 anos, é a arquitetura ampla do escritório, a informalidade extrema do vestuário e comportamento, um ambiente muito dinâmico, pessoas apressadas e alto nível de interação entre os funcionários, refletindo aparentemente entusiasmo, atividade, energia e impaciência. À medida que se passava pelas divisórias e salas de reunião, tinha-se a impressão de sinceridade. Havia poucas portas. A lanchonete da empresa estendia-

se em uma ampla área livre onde as pessoas se acomodavam em grandes mesas e se movimentavam entre elas e, obviamente, ficavam intensamente envolvidas no trabalho até no horário de almoço. Também observei que havia muitos cubículos com máquinas de café e geladeiras, e que a comida parecia fazer parte da maioria das reuniões.

O *layout* físico e os padrões de interação tornavam muito difícil decifrar os níveis hierárquicos. Fui informado de que não havia pré-requisitos de *status*, como salas de refeições privativas, vagas demarcadas no estacionamento, escritórios com vistas especiais e assemelhados. Os móveis dos corredores, das salas de espera e escritórios eram muito simples e funcionais, e a empresa estava quase toda localizada em uma antiga fábrica que havia sido reformada para seu uso. As roupas informais usadas pela maioria dos gerentes e funcionários reforçavam a ideia de economia e igualitarismo.

Entre na DEC para ajudar a equipe da alta administração a melhorar a comunicação e a eficácia do grupo. Assim que passei a participar das reuniões regulares dos gerentes seniores, fiquei bastante perplexo pelo alto nível de confronto interpessoal, argumentação excessiva e conflito. Os membros do grupo tornavam-se altamente emocionais sem motivo plausível e pareciam ficar furiosos uns com os outros, embora fosse também perceptível que os desentendimentos ficavam restritos ao interior das salas de reunião.

Com exceção do presidente e fundador, Ken Olsen, havia poucas pessoas que tinham um *status* visível em termos de como as pessoas se dirigiam a ele. O próprio Olsen, por seu comportamento informal, não fazia prevalecer sua posição de poder. Os membros do grupo argumentavam muito com ele e entre si, chegando a interrompê-lo em muitas ocasiões. Entretanto, seu *status* prevalecia nas palestras ocasionais que apresentava ao grupo, quando achava que os membros não estavam entendendo algo ou estavam “errados” sobre algo. Nessas ocasiões, Olsen podia ficar muito irritado, excedendo-se bem além dos demais membros do grupo.

Minhas reações à empresa e a essas reuniões também precisavam ser consideradas como artefatos a ser documentados. Era irritante participar das reuniões da alta administração – e surpreendente observar tantos comportamentos disfuncionais. Eu ficava bastante preocupado com o nível de confronto, observava e não sabia o que tudo aquilo representava, como indiquei no exemplo do Capítulo 1.

Aprendi pela observação que esse estilo de conduzir reuniões era típico e que as reuniões eram muito comuns, chegando ao ponto de as pessoas reclamarem do tempo gasto nelas. Ao mesmo tempo, argumentavam que sem as reuniões não podiam conduzir adequadamente suas tarefas.

A empresa estava organizada em unidades funcionais e linhas de produtos, mas havia um senso de reorganização perpétua e de busca de uma estrutura que “funcionasse melhor”. A estrutura era vista como algo a ser melhorado até que alguém conseguisse melhor ajustá-la. Havia muitos níveis nas hierarquias técnica e gerencial, mas percebi que isso não passava de uma conveniência, não era algo de muita importância. Por outro lado, a estrutura de comunicação era levada muito a sério. Havia muitos comitês em funcionamento e outros estavam constantemente sendo formados; a empresa tinha um correio eletrônico extensivo que funcionava em todo o mundo, engenheiros e gerentes viajavam frequentemente e estavam em constante comunicação telefônica uns com os outros. Olsen ficava perturbado se observasse qualquer evidência de falta de comunicação ou de comunicação inadequada.

Muitos outros artefatos dessa organização serão descritos mais à frente, mas no momento isso será suficiente para se ter uma ideia do que encontrei na DEC. A questão agora é a seguinte: o que tudo isso significa? Eu sabia das minhas reações emocionais, mas realmente não entendia por que essas coisas ocorriam e o que significavam para os membros da empresa. Para se obter algum entendimento, é necessário partir para o próximo nível: as crenças e os valores assumidos.

Crenças e valores assumidos

À medida que conversava com as pessoas da DEC sobre minhas observações, especialmente as coisas que me indignavam e marcavam, passei a deduzir algumas crenças e valores pelos quais a empresa se orientava. Muitos deles estavam inseridos em citações ou parábolas que Olsen escrevia regularmente e circulavam pela empresa. Por exemplo, um alto valor era atribuído à responsabilidade pessoal. Se alguém apresentasse uma proposta para fazer algo e recebesse aprovação, essa pessoa era obrigada a executá-la e, se isso não fosse possível, teria de reapresentá-la em reunião para renegociação. A frase: “Quem propuser, que faça” era frequentemente ouvida em toda a organização.

Os funcionários de todos os níveis eram responsáveis em pensar sobre o que faziam e estavam sempre motivados para fazer “a coisa certa”, o que em muitas situações significava ser insubordinado. Se o chefe lhe pedisse para fazer algo que você considerasse errado ou estúpido, supunha-se que “traria o problema para discussão” e tentaria fazer o chefe mudar de ideia. Se o chefe insistisse e você mantivesse a posição de que a decisão não estava correta, supunha-se que não cumpriria a ordem e assumiria seu próprio julgamento. Se estivesse errado, receberia uma punição leve, mas ganharia respeito por ter assumido suas próprias convicções. Sem dúvida, em razão de os chefes conhecerem essas regras, era menos provável que dessem ordens arbitrárias. Mais provavelmente, ouviriam se você trouxesse o assunto para discussão e, renegociariam a decisão. Por isso, a insubordinação raramente era necessária, mas o princípio de pensar por si próprio e fazer a coisa certa era muito fortemente reforçado.

Era também regra que você não deveria fazer as coisas sem obter a “aprovação” dos outros que tinham de implementar a decisão, fornecer os serviços necessários ou que seriam influenciados por ela. Era necessário ser muito individualista e, ao mesmo tempo, estar disposto a participar de uma equipe; daí o sentimento simultâneo de que os comitês consumiam muito tempo, mas ninguém podia fazer nada sem eles. Para se chegar a uma decisão e obter o apoio, era necessário convencer outras pessoas sobre a validade da ideia e ser capaz de defendê-la de quaisquer argumentos concebíveis. Isso causava os níveis adequados de confronto e de luta que observei nos grupos, mas, se uma ideia passasse por esse nível de debate e sobrevivesse, podia ser levada à frente e implementada, porque todos estavam agora convencidos de que era a coisa correta a fazer. Demorava muito tempo para se chegar a um acordo, mas, uma vez atingido, a ação era mais consistente e rápida. Se em algum ponto da escala hierárquica a decisão “emperrasse” porque alguém não estava convencido de que “era a coisa correta a fazer”, essa pessoa teria de apresentar o problema, seus argumentos teriam de ser ouvidos e ela teria de ser convencida ou a decisão deveria ser renegociada na hierarquia superior.

Ao indagar as pessoas sobre suas tarefas, descobri outro forte valor: todos deviam conhecer e dominar a essência de suas tarefas. Perguntar ao chefe o que ele esperava de alguém era considerado um sinal de fraqueza. Se a definição da tarefa de algum funcionário estivesse desalinhada com o que o grupo ou o departamento

exigia, logo alguém comentaria a esse respeito. O papel do chefe era estabelecer alvos amplos, mas esperava-se que os subordinados tomassem a iniciativa de imaginar como melhor atingi-los. Esse valor exigia muita discussão e negociação, o que, frequentemente, causava reclamações sobre o tempo desperdiçado. Entretanto, todos justificavam o valor de fazer as coisas desse modo e continuavam a defender essa prática, muito embora ela viesse a criar dificuldades posteriores na vida da DEC.

Também constatei que as pessoas podiam discutir acirradamente nas reuniões, embora fossem bons amigos. Havia um sentimento de coesão no grupo, um tipo de segunda família sob a forte figura paterna de Ken Olsen, que criou a norma de que esse comportamento não significava que as pessoas não se gostassem ou se desrespeitassem. Essa norma parecia estender-se ao tratamento grosseiro: as pessoas chamariam umas às outras de “estúpidas” pelas costas ou diriam que alguém era “tolo” ou “empavonado”, embora não se destratassem no local de trabalho. Frequentemente, Olsen criticava as pessoas em público, o que as deixava embaraçadas, mas explicaram-me que isso significava apenas que elas deveriam trabalhar na melhoria de suas áreas de operações, não que ele estivesse realmente desaprovando-as. Mesmo se alguém se sentisse desaprovado, essa pessoa era meramente vista como “na marca do pênalti”; contavam-se histórias de gerentes e engenheiros que passaram por esse tipo de desaprovação por longos períodos de tempo e, depois, reverteram a situação para se tornar heróis em algum outro contexto.

Quando os gerentes conversavam sobre seus produtos, enfatizavam qualidade e elegância. A empresa havia sido fundada por engenheiros e era dominada pela mentalidade de engenharia. Nesta, o valor de um novo produto proposto era geralmente julgado pelos engenheiros que, após o uso, o aprovavam ou desaprovavam. Não o eram por pesquisas ou testes de mercado. De fato, os clientes eram vistos de forma desprezível, especialmente aqueles que não eram tecnicamente sofisticados o suficiente para apreciar a elegância do produto que havia sido projetado.

Olsen enfatizava absoluta integridade em projeto, manufatura e venda. Via a empresa como altamente ética e destacava fortemente os valores do trabalho associados à ética protestante – honestidade, trabalho árduo, altos padrões de moralidade pessoal, profissionalismo, responsabilidade pessoal e integridade. Especialmente importante era o funcionário ser honesto e autêntico em seus relacionamentos

com superiores, colegas e clientes. À medida que a empresa crescia e se consolidava, muitos desses valores eram inseridos nas declarações formais e ensinados aos novos funcionários. Esses viam a cultura como grande ativo e achavam que devia ser ensinada a todos (Kunda, 1992).

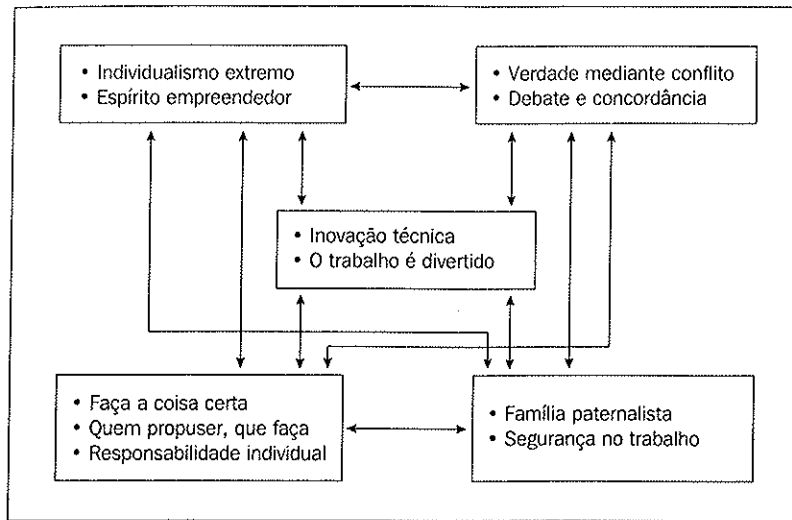
Suposições básicas: o paradigma DEC

Para entender as implicações desses valores e mostrar como eles se relacionam em comportamento aberto, devem-se procurar as suposições e as premissas básicas em que essa organização está baseada (veja as Figuras 3.1 e 3.2).

O grupo fundador, em virtude de sua formação em engenharia, era intensivamente individualista e pragmático em sua orientação. Desenvolveu um sistema de resolução de problemas e tomada de decisão apoiado em cinco suposições interligadas:

1. O indivíduo é a fonte de ideias e de espírito empreendedor.
2. Os indivíduos são capazes de assumir responsabilidade e de fazer a coisa certa.
3. Nenhum indivíduo é inteligente o suficiente para avaliar suas próprias ideias, daí, elas devem ser colocadas em discussão e aprovadas. (Em efeito, o grupo estava dizendo que “a verdade” não pode ser encontrada sem debate; que não há maneira arbitrária de descobrir o que é verdadeiro, a menos que as ideias sejam submetidas ao debate entre indivíduos fortes e inteligentes; assim, deve-se obter a concordância dos outros antes de assumir a ação.)
4. A suposição central: o trabalho básico da empresa é inovação tecnológica, e tal trabalho é e sempre deve ser “divertido”.

Sem entender as quatro primeiras suposições, não se pode decifrar a maior parte do comportamento observado, particularmente o aparente contra-senso entre individualismo e comprometimento intensos em relação ao trabalho e ao consenso do grupo. Similarmente, não se pode entender por que havia, simultaneamente, conflito intenso – com símbolos de autoridade, insubordinação e críticas severas dos chefes – e lealdade intensa à organização e afeição pessoal entre as fronteiras hierárquicas, sem também entender a quinta suposição interligada:



Copyright © E. H. Schein. *DEC is dead; long live DEC.* Berrett-Koehler, 2003.

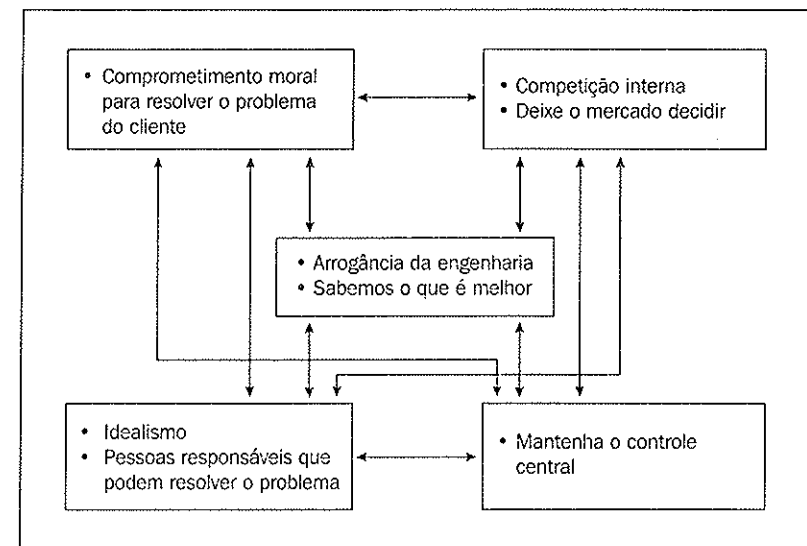
Figura 3.1 Paradigma cultural da DEC: Parte um.

- Somos uma família cujos membros cuidarão uns dos outros (implicando que não importa o quanto alguém fosse encrenqueiro em um processo decisório, seria valorizado na família e não podia ser descartado).

Apenas quando alguém compreende essas cinco suposições é que pode entender, por exemplo, por que minhas intervenções iniciais de tentar tornar o grupo internamente “mais simpático” no processo de comunicação foram educadamente ignoradas. Eu via a “eficácia” do grupo em termos de meus valores e suposições de como um “bom” grupo deveria agir. O comitê da alta administração da DEC estava tentando chegar à “verdade” e tomar decisões válidas, da única forma que conhecia e pelo processo em que acreditava. O grupo era meramente um meio para um fim; o processo real que se seguia era uma busca básica e profunda por soluções em que ele devia confiar porque permanecia intacto, mesmo após um intenso debate.

Uma vez mudei meu foco para ajudá-los nessa busca por soluções válidas. Imaginei que tipos de intervenções seriam mais relevantes e constatei que o gru-

po as aceitou mais prontamente. Por exemplo, passei a enfatizar a preparação da agenda das reuniões, a administração do tempo, a explicação de alguma parte do debate, o resumo dos principais pontos do debate, o teste de consenso quando o debate se tornasse improdutivo e outras formas mais focadas no processo da tarefa em vez de no processo interpessoal. A interrupção, os conflitos emocionais e outros comportamentos que observei inicialmente continuavam, mas o grupo tornou-se mais efetivo no tratamento da informação e em chegar ao consenso. Foi nesse contexto que, gradualmente, desenvolvi a filosofia de ser “consultor de processo” em vez de tentar ser um especialista em como os grupos deveriam funcionar (Schein, 1969, 1988, 1999a, 2003).



Copyright © E. H. Schein. *DEC is dead; long live DEC.* Berrett-Koehler, 2003.

Figura 3.2 Paradigma cultural da DEC: Parte dois.

À medida que aprendia mais sobre a DEC, também aprendi que o DNA cultural continha outras cinco suposições-chave mostradas na Figura 3.2. Essas cinco suposições adicionais refletiam algumas das crenças e valores do grupo pertencentes aos clientes e ao marketing:

6. A única forma válida de vender um produto é descobrir qual o problema do cliente e solucioná-lo, mesmo se isso significar vender menos ou recomendar os produtos de outra empresa.
7. As pessoas podem e assumirão responsabilidade e continuarão agindo responsabilmente, não importa o tipo de responsabilidade.
8. O mercado é o melhor tomador de decisão se houver vários fornecedores do produto (a competição interna era vista como desejável em toda a história da DEC).
9. Mesmo que a empresa se torne muito grande e diferenciada, é desejável manter algum controle central em vez de divisionalizar.
10. Os engenheiros da DEC “conhecem melhor” o que é um bom produto, baseados em seus gostos pessoais ao trabalhar com esse produto.

Essas dez suposições podem ser imaginadas como o paradigma cultural da DEC – seu DNA cultural. O que é importante ao mostrar essas interconexões é o fato de que elementos isolados do paradigma não podem explicar como essa organização estava preparada para funcionar. Foi apenas ao observar a combinação das suposições – em torno da criatividade individual, do conflito dos grupos como fonte de verdade, da responsabilidade individual, do comprometimento mútuo como em uma família, do comprometimento com a inovação e a solução de problemas do cliente e da crença na competição interna e no controle central – que alguém poderia explicar o comportamento diário observado. É esse nível de suposições básicas e suas interconexões que definem algo sobre a essência da cultura – os genes-chave do DNA cultural.

Quão geral foi esse paradigma na Digital? Isto é, se alguém fosse estudar os operários nas fábricas, os vendedores em unidades geograficamente remotas, os engenheiros em enclaves técnicos e assim por diante, encontraria as mesmas suposições operando? Um dos aspectos interessantes da história da DEC é que, pelo menos em seus primeiros 20 anos, esse paradigma teria sido observado em operação em todos seus níveis operacionais, funções e características geográficas. Entretanto, como também veremos mais à frente, alguns elementos da cultura DEC passaram a mudar e o paradigma não mais se ajustava a algumas partes da empresa.

CIBA-GEIGY

A Ciba-Geigy Company, no final dos anos 1970 e início dos anos 1980, era uma empresa suíça, multidivisional e geograficamente descentralizada, com várias divisões destinadas a produtos farmacêuticos, química agrícola, química industrial, corantes e alguns produtos de consumo tecnicamente baseados. Por fim, fundiu-se com uma ex-concorrente, a Sandoz, para tornar-se o que hoje é a Novartis. Em 1979, fui solicitado a fazer algumas palestras na reunião anual dos principais executivos sobre os tópicos inovação e criatividade. Esse encontro gerou várias atividades de consultoria que duraram até meados da década de 1980. Algumas dessas atividades são descritas em mais detalhes no Capítulo 8.

ARTEFATOS – ENCONTRANDO A CIBA-GEIGY

Aprendi durante as primeiras reuniões que a empresa era dirigida por um *board* de diretores e por um comitê executivo interno de nove pessoas, legalmente responsáveis como o grupo encarregado das decisões da empresa. O presidente desse comitê executivo, Sam Koechlin, era o *Chief Executive Officer* (CEO), mas o comitê tomava a maioria das decisões por consenso.

Cada membro do comitê era responsável pela supervisão de uma divisão, uma função e uma área geográfica, e essas responsabilidades eram ocasionalmente alternadas entre eles. A empresa tinha um longo histórico de crescimento e havia se fundido com outra empresa similar há uma década ou mais. A fusão da Ciba com a Geigy foi considerada um sucesso, mas havia ainda fortes identificações com as empresas originais, conforme observado por muitos gerentes.

Meus primeiros clientes eram o diretor de desenvolvimento gerencial, Dr. Jurg Leupold, e seu chefe imediato, Sam Koechlin, claramente o iniciador do projeto em que fiquei envolvido. A Ciba-Geigy fazia reuniões anuais com seus 40 a 50 executivos mundiais do topo, e era tradição convidar uma ou duas pessoas de fora para as reuniões de três dias conduzidas em um *resort* suíço. O propósito era estimular o grupo com a presença desses convidados no debate de tópicos de interesse da empresa.

Originalmente, fui contatado pelo Dr. Leupold por telefone; pediu-me para fazer conferências e alguns exercícios estruturados, visando melhorar o entendi-

mento do grupo sobre criatividade e aumentar a “inovação” e a “liderança” na empresa. Antes da reunião anual, fui visitar a sede da empresa para ser brevemente apresentado a alguns outros executivos-chave – especialmente Koechlin – e para rever o material que seria apresentado na reunião. Tive a impressão de que as coisas eram altamente organizadas e cuidadosamente planejadas.

Minha primeira visita à Ciba-Geigy possibilitou-me uma rápida comparação com o que havia encontrado na DEC. Imediatamente, surpreendeu-me a formalidade simbolizada pelos grandes prédios totalmente cinzas e guardas rigorosamente uniformizados no *lobby* principal. Esse *lobby*, espaçoso e vistoso, era a principal passagem dos funcionários aos prédios de escritório. Tinha um pé-direito alto, portas grandes e pesadas e algumas peças de mobiliário moderno e caro em um canto que funcionava como sala de espera.

(Deve-se destacar que reagi diferentemente aos ambientes da Ciba-Geigy e da DEC. Gostei mais do ambiente da DEC. Ao fazer uma análise cultural, as reações de alguém são os próprios artefatos da cultura que devem ser reconhecidos e levados em consideração. Seria impossível e indesejável apresentar qualquer análise cultural com objetividade total, porque as reações emocionais e os vieses de alguém são também dados primários a ser analisados e entendidos.)

Para entrar no *lobby* da Ciba-Geigy, um guarda uniformizado encaminhou-me a outro guarda que estava sentado em um escritório envidraçado. Este solicitou meu nome, cargo, procedência e a indicação de quem ia visitar. Depois, pediu-me para aguardar sentado enquanto fazia uma ligação telefônica e que esperasse até que uma acompanhante me conduzisse ao local apropriado. Enquanto estava sentado e esperava, percebi que o guarda parecia conhecer a maioria dos funcionários que passava pelo *lobby* ou se dirigia aos elevadores e escadas. Tive a impressão de que qualquer estranho seria imediatamente abordado para se identificar, como ocorreu comigo.

A secretária do Dr. Leupold chegou logo depois, conduziu-me ao elevador e percorremos um longo corredor de escritórios de portas fechadas. Cada escritório tinha uma pequena placa de metal com o nome do ocupante, que podia ser coberta caso a pessoa desejasse permanecer anônima. Acima de cada porta, havia uma lâmpada, algumas delas acesas com as cores vermelho ou verde. Perguntei em outra visita o que isso significava e fui informado de que, se a luz estivesse

verde, podia-se bater na porta, enquanto o vermelho significava que a pessoa não desejava ser perturbada sob quaisquer circunstâncias.

Chegamos a uma esquina, entramos em outro corredor e não vimos ninguém durante todo esse tempo. Quando chegamos ao escritório do Dr. Leupold, a secretária bateu na porta discretamente; quando ele abriu, ela pediu-me para entrar e dirigiu-se a seu escritório, fechando a porta. Logo após, ofereceu-me chá ou café, servido em uma grande bandeja com um pequeno prato de biscoitos.

Depois de nossa reunião, meu cliente levou-me ao restaurante executivo em outro edifício, onde novamente, passei pelos guardas. Este era o equivalente a um restaurante de luxo, com uma recepcionista que conhecia todos, reservava mesas e orientava discretamente sobre os pratos do dia. Aperitivos e vinho foram oferecidos no almoço que durou quase duas horas. Disseram-me que havia outro restaurante menos sofisticado em outro edifício e também uma lanchonete para funcionários, mas esse restaurante servia a melhor comida e era o local correto para a alta administração fazer negócios e trazer visitantes. Tive a impressão de que, enquanto na DEC os salões de refeição eram usados como veículos de interação das pessoas, na Ciba-Geigy comida, bebida e cortesia tinham um significado simbólico adicional, possivelmente algo a ver com *status* e posição hierárquica.

Vários executivos seniores da empresa foram-me apresentados e percebi que, sempre que alguém cumprimentava outra pessoa, era com o título formal, geralmente doutor fulano ou doutor beltrano. Diferenças observáveis na deferência e conduta tornavam mais fácil determinar quem era superior a quem na organização. Era também óbvio que as mesas no salão eram atribuídas aos executivos de acordo com o *status*. A recepcionista sabia exatamente o *status* relativo de todos seus convidados.

No decorrer de meu tempo de consultoria, movimentando-me na empresa, notei sempre uma atmosfera silenciosa nos corredores, um caminhar mais lento, mais deliberado e muito maior ênfase em planejamento, programação e pontualidade. Enquanto na DEC havia a impressão de uma atividade frenética para fazer o melhor no tempo disponível, na Ciba-Geigy o tempo era cuidadosamente administrado para se manter a ordem. Se tivesse uma reunião com um gerente às 14 h, a pessoa que estivesse me acompanhando antes dessa reunião ficaria comigo no *hall* até às 13:58 h para que eu chegasse no horário marcado. Muito raramen-

te eu ficava esperando se chegasse no horário e, mesmo se comparecesse alguns minutos atrasado, tinha o forte sentimento de que era necessário me desculpar e explicar-me.

Os gerentes da Ciba-Geigy davam a impressão de ser muito sérios, pensativos, deliberados, bem preparados, formais e preocupados com o protocolo. Aprendi depois que, enquanto a DEC promovia e aumentava o salário quase estritamente tomando por base a tarefa atual desempenhada pelo indivíduo, a Ciba-Geigy tinha um sistema de promoção baseado no tempo de serviço, no desempenho global e na experiência do indivíduo, em vez de na tarefa desempenhada em determinado momento. Assim, hierarquia e *status* tinham uma qualidade muito mais permanente na Ciba-Geigy, enquanto na DEC a prosperidade de alguém poderia surgir e desaparecer de modo precipitado e frequente.

Nas reuniões da Ciba-Geigy, observei muito menos confrontação direta e muito mais respeito pela opinião individual. Geralmente, as recomendações feitas pelos gerentes em suas áreas específicas de responsabilidade eram respeitadas e implementadas. A insubordinação nunca foi observada e tive a impressão de que não seria tolerada. Assim, claramente, hierarquia e *status* tinham valor muito mais alto na Ciba-Geigy do que na DEC, enquanto a habilidade de negociação pessoal e de fazer as coisas em um ambiente social ambíguo tinha valor mais alto na DEC.

Crenças e valores assumidos

As crenças e valores tendem a ser obtidos quando se indaga sobre o comportamento observado ou outros artefatos que impressionam alguém como enigmático, anômalo ou inconsistente. Se eu perguntasse aos gerentes da Ciba-Geigy por que mantinham sempre suas portas fechadas, eles explicariam, pacientemente e, de algum modo, condescendentemente, que essa era a única forma de concluir o trabalho, e eles valorizavam muito o trabalho. As reuniões eram um mal necessário, úteis apenas para anunciar decisões ou reunir informação. “O trabalho real” era feito considerando-se muitos detalhes, e isso exigia silêncio e concentração. Em contraste, na DEC o trabalho real era feito debatendo-se minuciosamente os assuntos nas reuniões!

Foi-me também observado que a discussão entre colegas não era de grande valor, e que a informação importante viria do chefe. A autoridade era altamente

respeitada, especialmente a autoridade baseada no nível de formação educacional, experiência e hierarquia. O uso de títulos como doutor ou professor simbolizava o respeito ao conhecimento que a educação conferia às pessoas. Muito disso tinha a ver com o grande respeito à ciência química e às contribuições do laboratório de pesquisa ao desenvolvimento dos produtos.

Na Ciba-Geigy, como na DEC, um alto valor era atribuído ao esforço e à contribuição individual, mas, na Ciba-Geigy, ninguém ficava fora da cadeia de comando e nunca fazia coisas que estivessem em desacordo com o que algum chefe havia sugerido. Um alto valor era atribuído à elegância e à qualidade do produto e, como descobri depois, o que pode ser denominado de significado do produto. Seus gerentes sentiam-se muito orgulhosos do fato de seus produtos químicos e medicamentos serem usados na proteção das colheitas, na cura de doenças e em outros meios de ajudar a melhorar o mundo.

Suposições básicas – paradigma da Ciba-Geigy

Muitos dos valores que foram articulados mostraram um pouco essa empresa, mas, sem aprofundar as suposições básicas, não se pode entender plenamente como as coisas funcionavam. Por exemplo, o artefato que mais me deixou perplexo quando trabalhava com essa organização para ajudar seus executivos a se tornar mais inovadores foi o comportamento indiferente em relação a meus memorandos, fato anteriormente mencionado no Capítulo 1. Percebi que havia pouca comunicação lateral entre as unidades da organização, de modo que as novas ideias desenvolvidas na unidade 1 pareciam nunca sair dessa unidade. Se perguntasse sobre reuniões interdivisionais, receberia olhares inexpressivos e perguntas como: “Por que fazíamos isso?” Dado que as divisões enfrentavam problemas similares, obviamente teria sido útil difundir algumas das melhores ideias decorrentes de minhas entrevistas, complementadas por ideias próprias baseadas no conhecimento do que ocorria em outras organizações.

Elaborando o exemplo fornecido no Capítulo 1, escrevi alguns memorandos de acordo com essas linhas e pedi a meu cliente, Dr. Leupold, diretor de desenvolvimento gerencial, para distribuí-los aos gerentes que ele achava que mais se beneficiariam da informação. Dado que ele se reportava diretamente a Sam Koechlin, parecia ser um canal natural de comunicação com os gerentes divisionais, funcionais e de unidades

regionais que necessitavam da informação que eu estava reunindo. Quando retornei à empresa em uma nova visita, encontrei um dos gerentes de unidade e descobri que ele não tinha os memorandos. Orientei-lhe que procurasse o Dr. Leupold para recebê-los imediatamente.

Esse fenômeno estava me embaraçando e irritando, mas sua consistência indicava claramente que algumas suposições básicas fortes estavam em ação. Posteriormente, quando perguntei a um de meus colegas da unidade de assessoria corporativa que ministrava treinamento e outros programas de desenvolvimento na organização por que a informação não circulava livremente, ele revelou que enfrentara problemas similares ao intervir em uma unidade da organização. Mas disse que outras unidades foram buscar ajuda externa antes de “descobrir” que ele tinha uma solução melhor. Parecia ser um denominador comum que as ideias não solicitadas geralmente não eram bem-vindas.

Tivemos uma longa conversa exploratória sobre esse comportamento observado e imaginamos qual seria a explicação. Como anteriormente mencionado, na Ciba-Geigy, quando um gerente recebia uma tarefa, ela tornava-se de seu domínio individual. Os gerentes sentiam um forte senso de domínio de área ou de propriedade, e partiam da suposição de que o proprietário de uma parte da organização era totalmente responsável e estava à frente dessa parte. Receberia qualquer informação e passaria a ser especialista nessa área. Assim, se alguém fornecesse alguma informação não solicitada sobre determinada tarefa, isso era potencialmente uma invasão de privacidade e, possivelmente, um insulto, pois implicava que o gerente não tinha essa informação ou ideias.

A metáfora poderosa: “dar a alguém uma informação não solicitada é como entrar em sua casa sem ser convidado” veio de vários gerentes em entrevistas subsequentes. Estava claro que apenas se a informação fosse solicitada era aceitável oferecer ideias. O superior de alguém poderia dar informações, muito embora isso fosse feito com muita cautela, mas um colega raramente faria isso, com receio de, sem intenção, insultar o interlocutor. Dar informação ou ideias não solicitadas poderia ser visto como um desafio à base de informações que o gerente usava, o que poderia ser considerado um insulto, implicando que a pessoa desafiada não havia refletido o suficiente sobre seu próprio problema ou não estava, realmente, no topo de sua própria tarefa.

Por não entender essa suposição, não tive a intenção de colocar Dr. Leupold em posição de correr o risco de insultar todos os seus colegas se distribuísse os memorandos que eu havia solicitado. É interessante esse tipo de suposição ser tão tácita, mesmo que ele não pudesse explicar por que não seguira minhas instruções. Claramente, ficou em desconforto e embaraçado, mas não havia explicação até descobrirmos as suposições sobre a área organizacional e seu significado simbólico.

Para entender melhor essa questão e os comportamentos a ela relacionados, era necessário considerar outras suposições básicas que a empresa desenvolvera (veja a Figura 3.3). Ela havia crescido e obtido grande parte de seu sucesso mediante descobertas fundamentais feitas por pesquisadores dos laboratórios centrais de pesquisa. Enquanto na DEC a verdade era descoberta pelo conflito e debate, na Ciba-Geigy a verdade decorria mais da sabedoria do cientista/pesquisador.

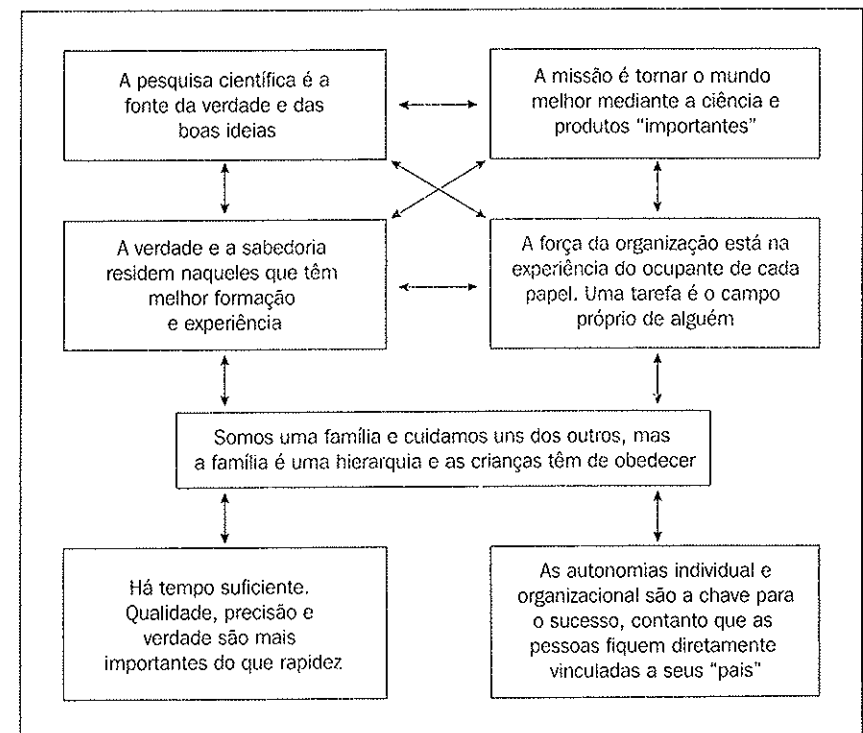


Figura 3.3 Paradigma cultural da Ciba-Geigy.

Ambas as empresas acreditavam no indivíduo, mas as diferentes suposições sobre a natureza da verdade levavam a atitudes completamente diferentes em relação à autoridade e ao papel do conflito. Na Ciba-Geigy, a autoridade era muito mais respeitada e o conflito tendia a ser evitado. O indivíduo recebia do chefe áreas de liberdade e era totalmente respeitado nessas áreas. Se os ocupantes dos papéis não estivessem bem preparados ou suficientemente habilitados para tomar decisões, aprenderiam por conta própria. Se o desempenho não fosse satisfatório, isso seria tolerado por longo tempo antes que uma decisão fosse tomada para substituí-los. Em ambas as empresas havia uma suposição de “estabilidade”. Uma vez que alguém fosse aceito, provavelmente permaneceria, a menos que cometesse uma falta muito grave.

Na DEC, o conflito era valorizado e esperava-se que o indivíduo tomasse iniciativa e lutasse por ideias em qualquer campo. Na Ciba-Geigy, o conflito era suprimido depois de uma decisão ter sido tomada. Na DEC, assumia-se que, se uma tarefa não fosse desafiadora ou não representasse uma boa disputa entre o que a organização necessitava e o que o indivíduo podia oferecer, este receberia uma nova atribuição ou seria dispensado. Na Ciba-Geigy, esperava-se que o indivíduo fosse um bom soldado e executasse a tarefa da melhor forma possível e, à medida que fosse percebido como fazendo um bom trabalho, seria mantido no cargo.

Ambas as empresas diziam ser famílias, mas o significado da palavra *família* era bem diferente em cada cultura. Na DEC, a suposição essencial era de que os membros da família podiam lutar, mas amavam-se e não podiam perder a filiação. Na Ciba-Geigy, a suposição era de que a família trabalha bem quando a autoridade dos pais é respeitada, quando os filhos comportam-se conforme as normas e obedecem a seus pais. Se fizerem isso, serão tratados bem, receberão cuidados e serão apoiados pelos pais. Em cada caso, o modelo de família também parecia refletir as suposições culturais mais amplas dos países em que essas empresas estavam baseadas.

O paradigma da Ciba-Geigy tem muitas implicações que serão posteriormente apresentadas, mas uma consequência imediata de entender sua cultura nesse nível era que pude entender como operar mais eficientemente como consultor. À medida que entrevistava mais gerentes e reunia informações relevantes sobre o que eles tentavam fazer, em vez de distribuir memorandos nas várias filiais da organização

Ciba-Geigy espalhadas pelo mundo por intermédio de meu cliente-contato, constatei que, se desse informações diretamente, mesmo não solicitadas, elas seriam aceitas por eu ser um *expert*. Se desejasse que as informações circulassem, eu as enviaria às partes relevantes por iniciativa própria. E, se achasse que era necessário fazê-las circular na organização, eu as transferiria ao chefe e tentaria convencê-lo sobre a relevância dessas informações nos níveis inferiores. Se realmente desejasse intervir para que os gerentes fizessem algo diferente, eu podia fazer o melhor por ser um *expert* e faria recomendações formais ao CEO Sam Koechlin. Se ele gostasse da ideia, ordenaria que “as tropas” fizessem algo diferente.

Outras facetas da Ciba-Geigy serão discutidas em outras seções deste livro. Por exemplo, sua paciência e atitude em relação ao tempo e sua formalidade, em paralelo à sua habilidade de ser “brincalhona” e informal durante os breves intervalos entre as atividades, são importantes para entender como os gerentes e funcionários estavam preparados para realizar seu trabalho.

RESUMO E CONCLUSÕES

Nos estudos de caso do capítulo, tentei ilustrar como a cultura organizacional pode ser analisada em vários níveis: (1) artefatos visíveis, (2) crenças, valores, regras e normas comportamentais assumidos e (3) suposições básicas, assumidas e tácitas. Meu argumento é que, a menos que se chegue ao nível das suposições básicas, não é possível decifrar os artefatos, os valores e as normas. Por outro lado, quando se encontram algumas dessas suposições básicas e se examina seu inter-relacionamento, pode-se realmente chegar à essência da cultura e explicar muito do que ocorre. Às vezes, essa essência pode ser analisada como o paradigma em que algumas organizações funcionam em virtude de um conjunto de suposições coordenadas e interconectadas. Embora uma pessoa isolada possa não fazer sentido, o padrão explica o comportamento e o sucesso da organização em superar seus desafios externos e internos.

Em razão de ter descrito apenas certos elementos da cultura como os pertencentes às metas-chave que a organização tentava atingir, não devemos assumir que esses paradigmas descrevem toda a cultura, nem que encontraremos o mesmo

paradigma atuando em todas as partes da organização. A generalidade das suposições é algo a ser investigado e empiricamente determinado.

Descobri essas suposições principalmente ao examinar com informantes internos algumas das anomalias que percebi e observei entre os artefatos visíveis e as crenças e os valores assumidos. É quando não entendemos algo que precisamos ser muito persistentes para descobrir o porquê do não-entendimento. E a melhor forma de descobrir é usar a própria ignorância e ingenuidade.

Esse método de pesquisa, denominado “pesquisa clínica”, será descrito em mais detalhes no Capítulo 11 e comparado aos vários outros modelos de pesquisa que implicam um menor grau de envolvimento do sujeito da pesquisa (Schein, 1987a). Ao lidar com cultura, é necessário “triangular”, usando todos os métodos disponíveis, mas o método clínico é central porque, ao envolver os membros do grupo, podem-se obter suas suposições mais profundas. Os “sujeitos” têm de ser motivados a se revelar, e isso apenas ocorre quando eles percebem estar se beneficiando do próprio processo de pesquisa.

Quais são algumas das lições aprendidas com esses casos e quais as implicações para a liderança? A lição mais importante para mim é a percepção de que a cultura é profunda, penetrante, complexa, padronizada e moralmente neutra. Em ambos os casos, tive de superar meus preconceitos culturais sobre o certo e o errado ao fazer as coisas, e aprender que a cultura simplesmente existe. Ambas as empresas eram bem-sucedidas em seus respectivos ambientes tecnológicos, políticos, econômicos e culturais mais amplos há longo tempo, mas também experimentavam mudanças ambientais que levaram ao seu desaparecimento como entidades econômicas independentes. O papel que suas culturas exerceram como causas dos problemas econômicos será examinado em um capítulo posterior.

Em ambos os casos, a influência poderosa dos primeiros líderes e das circunstâncias históricas era evidente. As suposições culturais têm suas raízes na experiência do grupo inicial e no padrão de sucesso e fracasso dessas empresas. Seus líderes atuais valorizavam fortemente suas culturas, tinham orgulho delas e achavam importante que os membros de suas organizações aceitassem as suposições básicas. Em ambas as organizações, contavam-se histórias de pessoas que não se adaptaram por não gostarem de como as empresas operavam, ou que não foram contratadas porque seriam antissociais ou não foram bem-vindas.

Como será posteriormente analisado em mais detalhes, em ambas as empresas os líderes enfrentavam mudanças nas demandas ambientais e a questão de como deveriam evoluir ou mudar suas formas de operar. Mas isso foi inicialmente definido como reafirmação de partes da cultura existente, não como mudanças culturais. Embora as empresas estivessem em estágios evolutivos diferentes, ambas valorizavam suas culturas como ativos importantes e estavam ansiosas para preservá-las e enriquecê-las.