

A LIDERANÇA E A CULTURA ORGANIZACIONAL: ENTENDENDO OS PERSONAGENS DAS EMPRESAS.

***Cláudio de Oliveira Cabral**

Você sabe por onde é mais fácil adentrar numa organização alguma mudança ou incremento tecnológico? Se não sabe vamos responder: através do aspecto político e cultural, apesar de estarem intimamente interligados iremos nos ater a cultura.

A Liderança deve ter consciência de que qualquer mudança numa organização deve levar em conta a cultura organizacional. É possível mudar a cultura de uma organização em função de maior competição ou novas tecnologias

Em meio a discussões e entraves está a realidade mercadológica implacável e a concorrência cada vez mais acirrada, tendo por base este panorama, vemos que algumas mudanças são primordiais e urgentes, entretanto mudança requer esforço e coragem, é um desafio que muitas pessoas não estão dispostas a encarar e por vezes fazem de tudo para que a organização não enfrente também, para somente permanecerem em suas “zonas de conforto”, alheios e alienados ao mundo globalizado em que vivem. Desta forma, devemos trabalhar de forma antropológica.

É exatamente diante do desafio de implementarmos novos projetos em nossas empresas que necessariamente irão trazer mudanças, que devemos entender e nos situar com relação ao conceito de Cultura Organizacional, que pode ser visto como sendo um conjunto de valores que são desenvolvidos e reforçados com o decorrer do tempo, fazendo com que estes se sedimentem como sendo válidos para se lidar com algum tipo de conflito que possa vir a ameaçar a ordem vigente da organização.

Existem elementos formadores da cultura de toda organização que dão diretrizes para as mesmas, bem como moldam o comportamento de seus membros, como por exemplo: o tempo de convivência de seus membros que vem a reforçar hábitos e costumes. Entretanto devemos questionar isto, pois as pessoas não são eternas, ao passo que a cultura pode perpetuar-se. Podemos desta forma, observar que a cultura emerge da interação dos membros de uma organização, fazendo de certa forma um aprendizado coletivo que é então formador cultural. Existem também ritos e cerimônias que são atividades planejadas para fortalecer a cultura, por exemplo, temos rituais de integração como: almoços, passeios, confraternizações de fim de ano, etc. Que tentam promover uma maior coesão entre os membros de uma organização dando-lhes a sensação que estão todos num “mesmo barco”, temos ainda rituais de reconhecimento como : condecorações e eleição de funcionários padrões da empresa (colocando inclusive suas fotos em destaque para os clientes observarem) que visam enaltecer os valores organizacionais que os dirigentes acham ideais.

A Cultura Organizacional é fortalecida também com a questão do orgulho que as pessoas têm de pertencer a uma determinada empresa, que é reforçado quando os dirigentes enaltecem o papel que a empresa exerce na sociedade fazendo com que os membros se sintam importantes por trabalharem lá. Entretanto a maioria das pessoas não percebe que esta ideologia visa manter um maior controle sobre os membros da organização, é o que chamo de “gerenciamento dos padrões culturais”. Não podemos deixar de falar com relação aos círculos que são formados dentro e fora das organizações, eles ocorrem devido aos valores que os indivíduos têm e são reforçados diariamente, evidenciando-se na linguagem e termos técnicos que na maioria das vezes são utilizados orgulhosamente para denotarem seu conhecimento e conseqüente ignorância dos alheios à organização com relação ao seu trabalho, fechando-se em seu próprio círculo. Um bom

exemplo são algumas organizações públicas, principalmente as da área jurídica que utilizam termos que só eles entendem, por que será? Não seria isso *lana caprina* (assunto sem importância) ? Falar correta e elegantemente é bom, mas para que haja comunicação, ambas as partes devem se expressar de forma inteligível.

Há também a questão dos interesses políticos na formação dos círculos sociais que são denotados através dos sindicatos e entidades de classe que defendem seus próprios interesses mesmo em detrimento dos alheios, é o “jogo do poder”. E por falar em poder, é interessante notarmos as relações formais e informais de poder numa empresa. A hierarquia formal nem sempre é obedecida, existem sempre numa organização os seguintes personagens:



- “Os Contadores de Estórias”- são aqueles que interpretam a realidade de acordo com sua percepção e normalmente se encontram em posição onde há grande quantidade de informações.
- “Os Padres”- são aqueles que mantêm o “bando unido”, estão sempre dispostos a ouvir uma confissão, têm sempre uma solução para os dilemas éticos e morais da empresa.
- “Os Confidentes”- são os que detêm o poder por detrás do trono, sabem ler rapidamente o que se passa na mente do chefe e sabem de suas intenções e decisões em primeira mão, mantêm um vasto sistema de contatos e estão sempre atualizados.
- “Os Fofoqueiros”- enquanto os padres falam por analogias, os fofoqueiros falam de nomes, datas, salários e eventos.
- “Os Espiões”- são pessoas leais (ao chefe) que mantêm o chefe sempre muito bem informado a respeito de como andam as coisas, se precisar “entregam” os companheiros para se auto promoverem.

Certamente você já deve ter identificado alguns dos personagens da organização onde você trabalha, talvez existam pessoas que se encaixem em mais de um personagem, mas há sempre um predominante, basta observar o comportamento deles e você os identificará.

A Cultura Organizacional é formada então por um emaranhado de: crenças, valores, mitos, heróis, tabus e personagens que interagem entre si e se expressam através do comportamento dos membros de uma organização, tornando-se perceptível a outras pessoas. Então da próxima vez que você quiser aprovar ou implementar um novo projeto em sua empresa, leve em consideração sua Cultura para que se consiga maior adesão através do entendimento comportamental das pessoas.

***Cláudio de Oliveira Cabral** – Diretor da DLCN Consultoria e Treinamento (www.dlcn.com.br) Professor Universitário, Mestre em Economia e Gestão Empresarial, Especialista em RH e graduado em Administração. Autor de Trabalho Premiado Internacionalmente no V CONAMERCO e Prêmio Nacional pelo SEBRAE.

