

# Cultura é a alma do negócio!

Angélica Tortorella

*Será que a cultura organizacional é considerada e chamada à contribuição para qualquer mudança e sua sustentabilidade, desde a implementação de ISO 9001 até Lean ou Seis Sigma?*

Segundo Tranjan (2003) uma organização que atinge a plenitude é aquela que tem no cliente um bom parceiro, conhece muito bem seus diferenciais e competências, compartilha com clareza e confiança seus objetivos, monitora-os com os indicadores que naturalmente estão acessíveis para que todos compreendam e participem de sua evolução. O resultado disso pode ser, não só a saúde financeira (leia-se LUCRO), mas também a saúde do clima e de sua força sobre o desempenho, onde o modelo é participativo e as pessoas sentem-se verdadeiramente parte desta empresa plena. Ainda segundo o mesmo autor, essa plenitude é alcançada quando a organização trabalha corpo, mente e alma, ou seja, em linhas gerais desenvolve respectivamente sua estrutura, a sua estratégia, a quem servir e missão de vida.

Essa perspectiva integradora ou holística acontece quando o resultado não existe em detrimento das questões relativas às pessoas - como são geridas, desenvolvidas, consideradas - mas junto com elas, através delas. Considera trabalhar em uma empresa como um meio de se desenvolver como gente e se auto-realizar, achar sentido no que se faz e, então, a vida no trabalho passa a fazer parte de uma jornada maior, inteira, não sendo apenas um meio de conseguir sustento, mas também a busca contínua material, intelectual e moral.

A alma para o mesmo autor define por que a empresa existe e os valores que orientarão o comportamento dos colaboradores. As empresas em geral não têm consciência do poder da tal alma para oferecer o sentimento de pertinência às pessoas, dando significado em comum e fazendo-as realizar o que quer que seja com toda a sua criatividade e potencial de desenvolvimento.

A cultura também pode ser considerada como uma espécie de “alma” da empresa, algo etéreo e ao mesmo tempo personificado e presente. É como um fio invisível que dita a maneira das pessoas se relacionarem e trabalharem, entretanto, nem sempre os fios invisíveis levam verdadeiramente organizações ou pessoas ao desenvolvimento pleno, integral (ou até mesmo onde objetivamente querem chegar). Um exemplo disso é que é possível ouvir no momento de implementar

mudanças frases como: “Isso vai contra a cultura da empresa”, ou “É por culpa da cultura que este projeto não vai pra frente”.

Coitada da cultura! Relegada ao poder de algos se são os homens e o seu cotidiano que a constroem! Fala-se como se a cultura não pudesse ser refletida, conduzida, reestimada, transformada pelos próprios homens que a vivenciam e a reproduzem. É claro que não é uma tarefa simples, depende do quão estratégico a gestão da cultura se mostra, qual o tamanho da empresa etc. Necessita-se de muito empenho e é uma jornada contínua e de longo prazo, completamente vinculada ao negócio e de muita aprendizagem em que, certamente, ocorrem muitas mudanças nas atitudes das lideranças e das pessoas. A cultura, se bem gerida, pode dar sentido de comunhão, de interdependência, trazer a consciência da sua missão de vida e de trabalho.

A Religião é, de certa maneira, o meio em que se costuma tratar da alma ou considerá-la, fazer com que as pessoas se reintegrem com algum significado sobre a razão de existir. Neste sentido, Johan (2004) analisa o conceito de cultura organizacional como uma espécie de religião, pois também dita seus líderes, seus dogmas, suas crenças, seus valores e por seus rituais demonstram códigos de condutas comportamentais.

Também é possível para a organização, ao trabalhar a reavaliação da cultura, compreender a si mesma e ir além da própria existência, da órbita umbilical ou do que as faz perder a sensação de onipotência e independência, focada unicamente no lucro, para vivenciar interdependência, sustentabilidade, responsabilidade social, ética etc.

Revalorar a cultura é uma maneira de olhar para questões da alma, é religar-se com questões fundamentais e simples que, em geral, são consideradas de menor importância, por *miopia estratégica* - por exemplo, predomínio no processo decisório de uma visão excessivamente cartesiana que desconsidera o que é da alçada emocional e subjetiva, não valoriza a visão de longo prazo ou a famigerada paciência japonesa - ou pela *crença na imutabilidade da cultura* - Síndrome de Gabriela: Eu nasci assim, cresci assim, vou morrer assim - ou mesmo *desconhecimento* da metodologia que integra as intervenções para gestão da cultura corporativa.

Uma das dificuldades está na condução, implementação e sustentabilidade de sistemas, filosofias de produção, métodos, sem a perspectiva clara de como o entendimento que a mudança, tão imprescindível à sobrevivência de qualquer organização, provoca nos indivíduos e o que pode ser feito para que as pessoas tenham o menos possível a elas. Fazer com que co-participem, e com que possam

contribuir decidindo de forma consciente sobre os impactos que sua participação tem, qual a parte que lhe cabe, e o poder de influência pessoal através da aprendizagem sobre a organização e a sociedade.

Não é possível fazer mudanças sustentáveis em uma organização sem que se toque nas questões de cultura, sem compreender em profundidade as possíveis contradições existentes entre os comportamentos desejados para a mudança e a cultura da organização, pois ela também dita os comportamentos para o pertencimento, a convivência e o manejo do trabalho. Não é inteligente realizar transformações com sentido único sem influenciar, envolver e chamar a participação de todos os níveis hierárquicos.

O que acontece com frequência é a realização de mudanças em que faltam informações, envolvimento e, por conseguinte, o compartilhamento de responsabilidade fica restrito. Realizar mudanças sustentáveis é desafiador, tão desafiador como envolver as pessoas em uníssono para a busca de um objetivo em que todos são capazes de compreender, refletir, se transformar, participar e, conseqüentemente, se responsabilizar por elas. Mas antes é preciso crer incondicionalmente que a alma do negócio precisa ser observada com cuidado e respeito. É preciso olhar para dentro!

Johan, S.L. *Gestão da Cultura Corporativa. Como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2004.

Tranjan, R. A. *A Empresa de Corpo, Mente e Alma: como obter melhores resultados com equipes comprometidas e clientes fiéis*. São Paulo: Gente, 4.ed, 2003.

---

**Angélica Tortorella é consultora do Setec Consulting Group**, psicóloga pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, pós-graduada em Gestão Estratégica de Pessoas pela mesma instituição, pós-graduada em Psicologia Social das Organizações pelo Instituto Sedes Sapientiae e Formada pela ABRACEM – Associação Brasileira de Coaching Executivo e Empresarial, como Coach. É responsável pelo desenvolvimento de treinamentos e projetos de consultoria da área de Desenvolvimento Humano e Organizacional, por trabalhos integrados com Lean e Seis Sigma para mudança cultural e também pelo desenvolvimento de líderes em co-gestão de empresas familiares.