



## O VALOR DA CULTURA EMPRESARIAL

É comum o brasileiro dizer: “esta lei não pega”, ou “não grudou”, ou “não é para valer”. Se assim fosse, não se fariam essas leis. Esta frase quer dizer tudo, pois a imposição normativa de lei está dissociada da realidade, isto é, da cultura do povo, que são os seus usos e costumes.

Esse distanciamento da realidade é facilmente identificável na administração pública em Brasília, pois aos se regular comportamentos através das mesmas normas válidas de Norte ao Sul do País tornam-se por vezes impossível de serem aplicadas dentro de determinados contextos.

Na empresa, tal fato seria de maior gravidade, pois, por maior que ela seja, jamais o distanciamento entre a diretoria e o servente chega a deturpar a visão do primeiro com relação à existência do segundo.

Cultura da empresa, termo tantas vezes utilizado, mas pouco compreendido por seus próprios usuários por não ser algo palpável. Para se conhecer a cultura interna de uma companhia, é necessário viver dentro dela algum bom tempo de olhos bem abertos, ouvidos atentos, boca fechada, posto que a cultura não é palpável, quando então verificamos quais são os procedimentos, normas, políticas e organização da empresa.

A esse aspecto do conhecimento chamaremos de cultura formal. Essa cultura é adaptada pelos “teóricos” em administração, ou seja, o alto escalão das gerências e diretoria. Ela é formada pelos seus valores apreendidos nas escolas e repassados ao resto da hierarquia da organização. Até mesmo dentro deste seletto grupo de gerenciadores esses valores são discutidos, não há um prévio e uniforme consenso, pois como homens formados em escolas, s diferentes, por vezes tentam imprimir sua marca em detrimento da unanimidade que a administração formal deverá ter.

Aquela que se contrapõe sempre a essa cultura formal interna, nós a chamaremos de cultura informal para caracterizar o confronto direto existente entre os dois tipos de cultura empresarial. A cultura informal nada mais é do que aquela formação individual que muitas, vezes se origina no ambiente familiar, social e até mesmo de grupos de referência isolados. Essa cultura é muito individualizada na sua escala de valores e dificilmente terá conceitos idênticos aos dos outros funcionários de uma mesma empresa, não obstante alguns valores básicos sejam similares.

A cultura empresarial existe, é uma realidade e um fato muito importante para o sucesso de um empreendimento; portanto, caberá ao diretor de Recursos Humanos administrar de forma mais homogênea possível os diversos estratos que compõem a empresa que no conjunto retratam a cópia da sociedade por inteiro.

Ao assistirmos a uma novela na TV, verificamos que o autor misturou sabiamente todos os estratos socioeconômicos do País para mostrar o caminho da cultura do nosso povo brasileiro e poder desta forma motivar todos a assistirem a tal novela.

Quer queiram ou não, os dois tipos de culturas deverão existir no mesmo tempo dentro da organização. Diria até mesmo que essa coexistência por vezes pacífica estimula a renovação de idéias através do confronto e permite alterações e mudanças comportamentais em benefício da melhor organização.

Dessa convivência de conhecimentos dispares e de origens diferenciadas é que surge a luz da paz, pois certamente as discussões sobre qual seria a política, o procedimento e a norma a serem implantados desembocariam em alguma coisa mais adequada aos funcionários da organização naquele momento.

Essa participação da “cultura popular” que é aquela formada na vivência do dia-a-dia jamais poderá ser desprezada na composição de uma norma empresarial, sob o risco e pena de tornar-se inaplicável. O conseqüente desgaste de quem a exarou em detrimento do corpo de funcionários é um fato que leva o todo organizacional ao descrédito e conseqüente desmotivação; tal quais os planos econômicos do governo.

Não obstante essa discrepância, necessária se faz encontrar a melhor solução para podermos conviver com o conflito de culturas. A proposta, senhores administradores, é unta terceira cultura que chamaremos de cultura global, ou seja, aquele conhecimento generalizado que permite ao funcionário complementar e ajustar-se a ela. A oportunidade de participar com suas opiniões, valores e princípios podendo influenciar os escalões superiores dentro dos limites da lógica auxiliam desta forma a compor e consolidar a cultura global. A disseminação da cultura global se fará através de treinamento de todos os funcionários nas teorias que compuseram o corpo doutrinário da cultura empresarial.

Somente a livre manifestação, através de canais de comunicação, abertos para esse fim, tornarão possível a manutenção da cultura da empresa.

**Roberto Cintra Leite é sócio-diretor da Cintra Leite Consultores de Gestão Empresarial, empresa especializada em Formatação e Implantação de Sistemas de Governança Familiar, Corporativa e Fundacional. Foi membro da ABVCAP / SP e do subcomitê de Gestão de Riscos do IBGC. É Conselheiro da UCBEU e membro do Conselho Fiscal do CIEE / SP.**

**Site:** [www.cintraleite.com.br](http://www.cintraleite.com.br)

**E-mail:** [rcl@cintraleite.com.br](mailto:rcl@cintraleite.com.br)

**Tel:** 3816-7555 ou 3294-3485