

Conhecimento ou adestramento?

O conceito de cultura de negócios disseminou-se no mundo globalizado e tornou-se moeda corrente no dia-a-dia das organizações. Antes de adotá-lo irrestritamente, é importante conhecer suas limitações e armadilhas. As grandes ferramentas dessa cultura, as tecnologias gerenciais, também precisam ser avaliadas com rigor – ou gerentes e executivos correm o risco de se tornarem reféns de uma interminável sucessão de modismos cujo único efeito prático é provocar estresse e embotamento intelectual.

por **Livia Barbosa** UFF

Nas últimas duas décadas, o termo “cultura” foi associado a tópicos oriundos do universo das organizações, da administração e dos negócios, originando conceitos importantes para o entendimento e a análise da dimensão simbólica do contexto organizacional. Entre os mais co-

nhecidos, encontram-se: cultura organizacional, cultura corporativa e cultura empresarial.

Entretanto, existe um outro grupo de conceitos que, embora menos populares, também relacionam a cultura ao universo organizacional. Esse grupo diferencia-se do anterior pela

maneira como problematiza as relações entre o universo simbólico das organizações e os ambientes sociais que lhe são externos. Desse grupo fazem parte as expressões “cultura Davos” – conceito criado por Peter Berger e Samuel Huntington a partir da cidade suíça onde se reúne anualmen-

te o World Economic Summit – e “cultura de negócios”.

A cultura Davos é, segundo seus criadores, um dos quatro processos de globalização em curso no mundo contemporâneo – os demais seriam a cultura acadêmica, a cultura *mac-world* e o protestantismo evangélico. Esses quatro processos influenciam uns aos outros e relacionam-se às culturas locais com as quais interagem.

A cultura Davos ocorre paralelamente aos processos econômicos globais, espalhando seus valores, lógicas gerenciais e forma de “fazer negócios”. Os membros dos círculos de negócios internacionais e transnacionais – uma elite, portanto – são seus principais vetores de disseminação. Essa cultura, entretanto, não se restringe aos escritórios e corporações, estendendo seus tentáculos para a vida pessoal dos participantes.

O conceito de cultura de negócios, por sua vez, é complementar ao de cultura Davos. Seu foco são os diferentes tipos de processos simbólicos globais postos em andamento pelos fluxos econômicos e financeiros internacionais, bem como sua gênese, lógica e disseminação. A cultura de negócios pode ser definida como uma série de fluxos culturais – imagens, valores, símbolos e significados – que permeiam o discurso e a atividade empresarial e gerencial das empresas transnacionais, multinacionais e/ou globalizadas.

A cultura de negócios pode ser analisada a partir de três perspectivas distintas. A primeira busca saber como o conhecimento sobre negócios e a melhor forma de gerenciá-los são pro-

duzidos, em que consiste essa produção, quais os canais utilizados e que agentes participam de seu processo de difusão. A segunda perspectiva consiste em mapear os diferentes processos que operam na transmissão de conhecimento e informação contidos na cultura de negócios, indicando novas “semantizações” que ocorrem no momento de sua aplicação em unidades geográficas, políticas e administrativas específicas. A terceira perspectiva diz respeito aos princípios lógicos e valorativos que permeiam as informações e as teorias sobre negócios, administração e gestão.

Este ensaio detém-se nessa terceira dimensão da cultura de negócios, explorando alguns de seus princípios e indicando suas implicações para a prática gerencial no Brasil.

Cultura de negócios. Os fluxos culturais que consistem na cultura de negócios funcionam como arcabouço ideológico do mundo empresarial, explicando e justificando as constantes mudanças tecnológicas e gerenciais às quais as empresas foram submetidas nos últimos 20 anos.

O eixo desse arcabouço é a constatação da existência de uma quebra de paradigma que transformou o mundo e o mercado local, tornando-os diferentes daquilo a que todos es-

tavam familiarizados até então. Por meio de seu repertório de imagens, lógicas, discursos e valores, a cultura de negócios justifica o que mudou, explica por que mudou e informa o que deve ser feito para que a organização sobreviva com sucesso.

É relevante observar que esses repertórios não circulam no vácuo: as organizações que os implementam estão inseridas em diferentes contextos culturais. O relacionamento entre tais repertórios e contextos é dinâmico e gera sincretismos, hibridismos e resistências. Em suma, ocorrem novas semantizações de imagens, valores, discursos e práticas, que a cultura de negócios dissemina como se fossem universais e universalizantes.

Entretanto, mesmo ocorrendo essas novas semantizações, os fluxos culturais que compõem a cultura de negócios são organizados dentro de determinadas lógicas e valores. Ou seja, esse material é “formatado” dentro de critérios que veiculam – sempre da mesma maneira e por meio dos mesmos canais – um mesmo conjunto lógico e valorativo.

Dentre os aspectos da cultura de negócios que circulam hoje no meio empresarial, podemos citar o foco sempre no curto prazo; uma abordagem “triumfalista” na apresentação das tecnologias gerenciais, que suposta-

A cultura de negócios pode ser definida como uma série de fluxos culturais que permeiam o discurso e as atividades das empresas transnacionais, multinacionais ou globalizadas.

mente conduzem as organizações e seus líderes ao sucesso; a valorização do adestramento em detrimento da aprendizagem; uma visão esquemática da vida organizacional, que surge desbastada de sua complexidade, sob a forma de conceitos monolíticos e reducionistas; o uso abusivo de métodos audiovisuais em que a apresentação e sistematização dos dados e dos problemas são confundidas com a interpretação dos fatos; a utilização abundante de metáforas que já chegam interpretadas ao receptor; e, finalmente, uma valorização da novidade, como se esta significasse necessariamente mudança.

Lógica pragmática. Um dos critérios que “formatam” a informação e o conhecimento sobre o mundo dos negócios é a lógica pragmática, que aparece sob diferentes formas.

A primeira dessas formas é a exigência de que todo conhecimento tenha como fim a realidade organizacional e de negócios. A cultura de negócios é voltada para a ação, para o “fazer acontecer”. O conhecimento, portanto, deve ser um instrumento que possibilite intervir e alterar a realidade segundo objetivos previamente estabelecidos. O conhecer por conhecer, a reflexão de cunho teórico, a investigação aprofundada e de longo prazo têm pouco lugar nesse universo.

Os próprios termos utilizados no vocabulário da cultura de negócios - ferramenta, tecnologia, instrumento etc. - são indicadores dessa ideologia. Os títulos de artigos e livros constituem outro exemplo da necessidade instrumental da cultura de negócios. Um

caso exemplar é o texto “Managing culture at the bottom”, de Tim Davis, incluído no livro *Gaining control of the corporate culture*, coordenado por Ralph Kilmann.

Cada nova ferramenta gerencial tende a criar um novo tipo de tecnólogo, alguém que ensina “passo a passo” os segredos do novo conhecimento. Atualmente, por exemplo, estão bastante conhecidos os tecnólogos da diversidade, dentre os quais se sobressaem Ted Child e Laura Nile.

Esse processo de transferência de tecnologia é apoiado em dados objetivos e aparentemente científicos. Os tecnólogos procuram apresentar de forma numérica e estatística as vantagens e os resultados da nova tecnologia. Conseqüentemente, contabilizar, avaliar, medir e verificar são dimensões ideologicamente importantes e permanentemente enfatizadas. Por outro lado, dimensões intangíveis, como cultura política, capital de relacionamento e capital social são transformadas em “variáveis”; sobre elas debruçam-se todos, na tentativa de encontrar as ferramentas adequadas para medi-las.

Multidisciplinaridade exótica. Outra dimensão do pragmatismo da cultura de negócios é o pouco interesse pela origem, pelo agente e tipo do conhecimento - aspectos tidos como irrelevantes desde que efetividade e resultados sejam prometidos. Assim, no universo dos negócios e das empresas, encontramos saberes e personagens das mais diferentes procedências. Temos desde física quântica e matemática do caos até abordagens

conduzidas por psicólogos, antropólogos, rabinos, poetas, administradores, engenheiros, astrólogos e numerólogos, entre outros.

Filosofias inteiramente contraditórias convivem lado a lado em uma mesma organização. Métodos de treinamento de guerra, passando por técnicas de auto-ajuda e “filosofias *new age*” encontram tanto espaço quanto as ferramentas da qualidade e da re-engenharia.

A importação de conhecimento e conceitos de outras disciplinas ou saberes é feita sem qualquer reflexão sobre as respectivas genealogias, precisão e adequação ao mundo dos negócios e à gerência.

Em um levantamento realizado pela empresa de consultoria Bain & Company em todo o mundo foram identificadas as 25 tecnologias gerenciais mais usadas; constatou-se também que as empresas utilizam em média cerca de 13 ou 14 dessas tecnologias simultaneamente. Diante desses números, devemos refletir sobre o estresse e o ritmo do “adestramento” a que as pessoas são submetidas pela introdução constante de novas tecnologias gerenciais, de cujas consistência e efetividade temos bons motivos para duvidar.

A cultura de negócios ignora o contexto da descoberta, privilegiando o da justificativa. Ou seja, os méritos lógicos das teorias, em sua capacidade de intervenção e explicação da realidade, são as variáveis consideradas relevantes para a incorporação de uma nova ferramenta gerencial. Entretanto, o contexto da justificativa não é, como vimos acima, alvo de qualquer

escrutínio que avalie seus critérios epistemológicos e heurísticos.

Lógica e racionalidade. Além de pragmático, o mundo dos negócios apresenta-se como um universo no qual predominam a lógica e a racionalidade. Por isso, entende-se que estas são determinadas pelas necessidades intrínsecas do próprio objeto, ou seja, encontram-se na natureza das coisas. Isso significa que as decisões são apresentadas como impessoais, objetivas e racionais, inteiramente desencarnadas dos contextos, das emoções e visões de mundo das pessoas que delas participam. Tal racionalidade reforça a tentativa de representação numérica da realidade. Estatísticas e números são igualados à verdade dos fatos e a taxa de ocorrência de um determinado fenômeno ou opinião é entendida como seu significado.

A racionalidade e objetividade na apresentação dos fatos e resultados, que comprovariam a efetividade das tecnologias gerenciais, não significam, contudo, que os pressupostos epistemológicos e os métodos de validação sejam objetos de uma análise cuidadosa. O que ocorre geralmente é o contrário - o que chega a ser irônico: nesse ambiente obcecado por resultados concretos, os números são envolvidos por uma aura de cientificidade, mas a forma pela qual eles são obtidos quase nunca é discutida. Assim, tabelas, estatísticas e resultados são apresentados e utilizados como indicadores de sucesso sem qualquer reflexão mais ampla.

Uma ilustração para essa questão é a afirmação da revista *Forbes* de que

as empresas norte-americanas que possuíam as melhores políticas de diversidade foram as que obtiveram os melhores resultados no mercado de ações. De fato, tal afirmação não resiste a uma análise mais profunda, pois não fixa critérios e índices precisos de políticas de diversidade, além de não estabelecer relações causais claras en-

tre política de diversidade e bons resultados empresariais.

Culto a novidades. Outra face do pragmatismo da cultura de negócios que contrasta com a cultura acadêmica é que, enquanto toda nova teoria no mundo acadêmico começa sua vida confrontando explicitamente alguma



teoria anterior, ou pelo menos deslocando-a para a periferia do sistema, nada de semelhante se observa na cultura de negócios. Nesta, impera o paralelismo teórico e tecnológico. A chegada de uma novidade ao mercado não implica necessariamente o desalojamento das atuais ferramentas gerenciais em uso. Significa apenas mais uma à disposição, como a mencionada pesquisa da Bain & Company demonstra.

É claro que em alguns casos podem existir controvérsias. Mas basta assumir o engano e escrever um novo livro para justificar a ausência dos resultados prometidos e comprovados anteriormente por números, tabelas e gráficos. Dentro de tal perspectiva, os casos da reengenharia e do *downsizing* são exemplares.

James Champy, no primeiro capítulo de seu livro *Reengenharia da gerência: o mandato da nova liderança*, afirma que a reengenharia está em apuros. Diz ele: “Não é fácil admitir isso. Fui uma das duas pessoas que introduziram o conceito”. Prossegue expondo dados de um estudo realizado com 497 empresas norte-americanas, que revela que, em 71% dos casos, a defasagem dos participantes em relação aos marcos propostos pela reengenharia é de cerca de 30%. Concluindo, Champy afirma que não tinha em mente essa revolução parcial

e que ele acredita que meia revolução pode ser até pior que nenhuma revolução. Daí ter escrito a *Reengenharia da gerência*, justamente para cobrir tais falhas. Parece, contudo, que os resultados da reengenharia foram bem mais dramáticos do que ele quer fazer crer, tanto em termos de impacto sobre a produtividade como em termos de traumas humanos.

O caso de Robert M. Tomasko é semelhante ao de Champy. Depois do sucesso do livro *Downsizing: reformulando e redimensionando a organização para ao futuro*, que, junto com a reengenharia, foi o responsável por uma onda de reestruturações e cortes sem precedentes no mundo organizacional, o autor escreve um segundo livro: *Crescer, não destruir*. Como o próprio nome indica, neste último livro é feita uma apologia do processo inverso do defendido em *Downsizing*. Segundo o autor, o *downsizing* foi utilizado como uma panacéia pelas organizações, quando muitas vezes não se aplicava. Ele agora chama a atenção para outros aspectos desconsiderados no furor do modismo.

O fato é que os autores dos chamados modismos gerenciais ganham gigantescas somas com livros, palestras e projetos de consultoria. Para as pessoas-alvo desses modismos ficam os custos, como a perda do emprego ou a desestruturação da família.

Embotamento intelectual. O pragmatismo da cultura de negócios, aliado a outras lógicas e valores – como o reducionismo e o culto à novidade –, faz do mundo organizacional um espaço aberto à informação, à experimentação e à metodologia pouco convencionais, dotando-o de excepcional dinamismo.

Todo mês, uma nova tecnologia desponta, movimentando o mercado editorial e de consultores, vendendo sucesso a preços módicos e provocando o “adestramento” de milhares de pessoas, que há bem pouco tinham sido introduzidas a “outras novas mudanças e receitas de sucesso”.

No caso da sociedade brasileira, esse movimento de “entra e sai” de novas tecnologias é ainda mais dramático do que nos Estados Unidos, produtor de quase todas elas. Entre nós, a necessidade de “ser moderno” faz com que não deixemos de lado nada novo que se nos apresenta. Assim, expomo-nos a um alto nível de estresse, inversamente proporcional aos resultados obtidos.

Submeter gerentes e executivos a treinamentos de mudança organizacional baseados em tecnologias gerenciais de sustentação empírica e/ou científica duvidosa, ou em *best-sellers* como *Quem mexeu no meu queijo?*, é menosprezar sua capacidade intelectual. Tecnologias gerenciais são, sem dúvida alguma, instrumentos importantes no mundo corporativo contemporâneo. Contudo, seu uso não precisa ser feito à custa do embotamento intelectual, do cerceamento da criatividade e do adestramento das pessoas.

Na sociedade brasileira, o “entra e sai” de novas tecnologias gerenciais é dramático. Não deixamos nada novo de lado. O estresse gerado é inversamente proporcional aos resultados obtidos.