# EDITORIAL

*"Não existe forma melhor de se avaliar a cultura de uma organização social do que pela forma como ela adota uma dada tecnologia."*

A literatura recente sobre Psicologia Social das Organizações tem enfatizado o perigo das generalizações de práticas gerenciais. Fatores múltiplos que vão desde étnicos, religiosos e artísticos a sócio-econômicos, éticos, afetivos e emocionais se conjugam para resultar culturas organizacionais tanto mais ou tanto menos capazes de perceber oportunidades de negócios, de promover melhorias da qualidade de vida ou de atender à demanda de clientes. E cada cultura organizacional acaba por exigir uma dada tecnologia de gestão que se revela mais apropriada para os resultados perseguidos.

Diariamente as organizações são bombardeadas por um arsenal de produtos, serviços, métodos e técnicas que penetram as fronteiras organizacionais, exigindo transformações não apenas a nível operacional ou dos processos de trabalho, mas a nível comportamental, de identidade e de papéis organizacionais – enfim, da própria cultura. Isto é, à medida em que estas exigências se acentuam, maior a necessidade de transmutação dos valores organizacionais para incorporar os novos conteúdos e processos de forma a manter a identidade organizacional e garantir efetividade.

A experiência tem demonstrado que a adoção simplesmente de "modernidades" sem as transmutações de valores culturais por elas exigidas não é suficiente para as alterações estruturais desejadas com a adoção tecnológica, podendo mesmo – o que é freqüente – gerar mais problemas do que soluções. É assim que observamos redes de computadores fracassarem pela falta de uma cultura de compartilhamento de recursos e comprometimento de objetivos. É assim que muitas tecnologias de gestão que envolvem parcerias empresariais fracassaram na falta de uma cultura organizacional menos imediatista por parte do fornecedor e por parte do cliente. Cada tecnologia "embutida" nos processos e produtos de uso organizacional tanto estabelece exigências culturais como desencadeia ondas de transmissão de ideologias culturais estranhas à cultura organizacional vigente.

Criando realidades virtuais, facilitando a expansão de redes de *marketing* direto, expressando-se como uma nova forma de conseguir fidelidade do consumidor ou em garantir a lealdade do corpo funcional, a tecnologia está em todo lugar adicionando valor aos produtos organizacionais e transmitindo ideologias provocadoras de choques culturais.

Neste momento, em que a humanidade experimenta mudanças de paradigmas e que se confunde diante da avalanche de novas tecnologias e de associações tecnológicas que sinalizam novos negócios, melhor qualidade de vida e melhor distribuição de renda, nunca foi tão importante a consideração da dimensão cultural no trabalho de gestão e no emprego de inovações tecnológicas. A não observação desta dimensão significa, no mínimo, mais uma área de conflito a gerenciar.

• • •

A RAE nesta edição passa a contar com a colaboração de Ziraldo para ilustrações de capa ao lado dos desenhos criativos de Orlando, formando um time vigoroso de artistas que valoriza ainda mais os artigos e torna o leitor da RAE um privilegiado.

Prof. Marilson Alves Gonçalves
Diretor e Editor da RAE