

A Cultura, a Lebre e a Tartaruga

Todos conhecem o [famoso conto da lebre e da tartaruga](#) que apostaram uma corrida para ver quem era a mais rápida. Quando falamos sobre cultura nas organizações a história parece ser muito semelhante.

Um dos aspectos organizacionais mais difíceis de lidar é a cultura. O assunto é, ao mesmo tempo, extenso e denso e sua compreensão depende muito mais de se ter sensibilidade para tratar de temas delicados, do que propriamente se utilizar de uma metodologia que tenha alguma lógica ou coerência.

A cultura, como definiu [Edgar Schein](#), é um conjunto de artefatos visíveis e invisíveis que determina o comportamento das pessoas dentro da organização. É o jeito de como as coisas são feitas dentro de uma empresa. Parte é visível e está disponível nas chamadas políticas organizacionais e parte é invisível, portanto volátil, que interfere sutilmente no comportamento pessoal.

Na imensa maioria das vezes, essa força que direciona as ações das pessoas, está em contradição com o que elas buscam obter nos empreendimentos de que fazem parte.

É muito comum ver empresas que têm o crescimento e a diversificação como pontos essenciais de suas estratégias e, no entanto, apresentam estruturas rígidas e não colaborativas, quando, para serem coerentes, deveriam fundamentar suas ações com flexibilidade e autonomia. É um paradoxo? Não, é uma lamentável contradição.

A abordagem básica deste artigo é mostrar que muitas das decisões tomadas nas organizações e que influenciam a sua cultura são baseadas em atitudes muito parecidas com as da lebre na fábula de Esopo. São decisões tomadas dentro dos

padrões que definem o **“Sistema 1”** do autor **Daniel Kahneman** em seu livro **Rápido e Devagar**.

Nesse sistema, o rápido, a organização opera automática e velozmente, com pouco ou nenhum esforço de percepção de controle voluntário, de situações que deseja criar para mudar conscientemente a sua cultura. As atividades seguem-se umas às outras sem que haja um resultado lógico de sequência e consequência. Enquanto dura esse processo mais intuitivo do que objetivo, o ambiente de trabalho acusa o desequilíbrio organizacional resultado das decisões contraditórias e antagônicas que se manifestam. É como a lebre, que ciente de sua velocidade não se importa que outras coisas lhe tirem o foco do objetivo principal.

Já o **“Sistema 2”** de Daniel Kahneman, opera diferentemente e lembra a disciplina e persistência da tartaruga. Ele representa a organização consciente, que raciocina, que tem crenças, faz escolhas e decide o que pensar e fazer a respeito de algo. Com uma leitura inteligente do ambiente de negócios e ciente da complexidade das mudanças toma decisões respeitando os valores pessoais e promovendo uma lenta, porém persistente construção de resiliências.

Os sistemas 1 e 2 não são excludentes! Eles operam muitas vezes de forma cooperativa. Como diz Daniel Kahneman “as operações automáticas do “Sistema 1” geram padrões de ideias surpreendentes e complexas, mas apenas o “Sistema 2”, mais lento, pode construir pensamentos em séries ordenadas de passos, e somente ele pode dominar os irrefreáveis impulsos e associações do “Sistema 1””.

Mudar uma cultura organizacional exige inteligência, intuição, experiência, escolha e concentração. Lebres e tartarugas são figuras de retórica que nos ensinam a importância do autoconhecimento. A cultura em uma organização é como a força psíquica no ser humano. É preciso entendê-la e respeitá-la para se fazer um bom uso dela.

