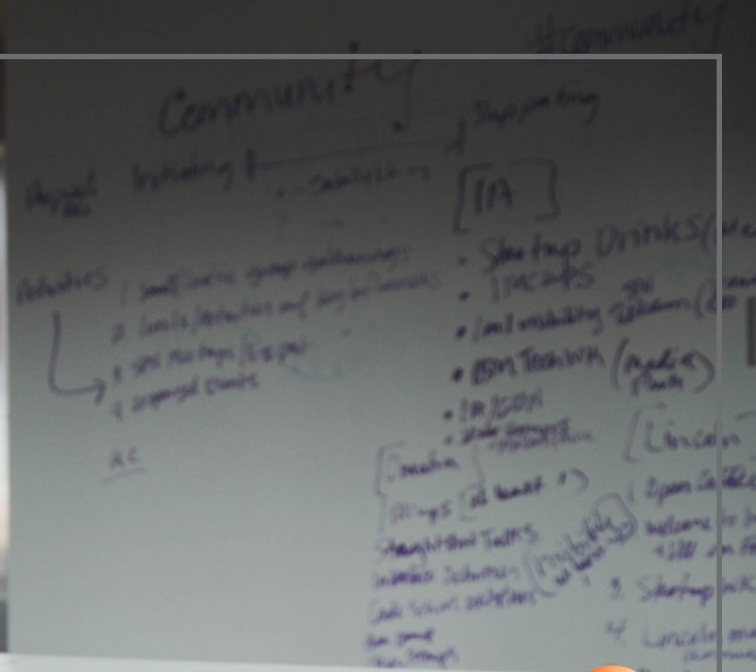


PERFIS COMPORTAMENTAIS E A CULTURA ORGANIZACIONAL



SUMÁRIO

| | |
|---------------------------------------------|----|
| <i>Introdução</i> | 3 |
| <i>Como é construída uma cultura?</i> | 7 |
| <i>Perfil e Cultura</i> | 12 |
| <i>Adaptativo ou não-adaptativo</i> | 14 |
| <i>Alinhamento interno</i> | 16 |

INTRODUÇÃO

Muito se fala nos dias de hoje em “cultura” dessa ou daquela empresa. Apesar de o vocabulário estar difundido, não são muitos aqueles que realmente compreendem a abrangência e importância da cultura organizacional para uma empresa e seus funcionários. Muitas empresas também utilizam as bases erradas e pensam estar criando uma boa cultura, quando apenas estão inserindo regras perniciosas e slogans sem qualquer valor em seus cotidianos.

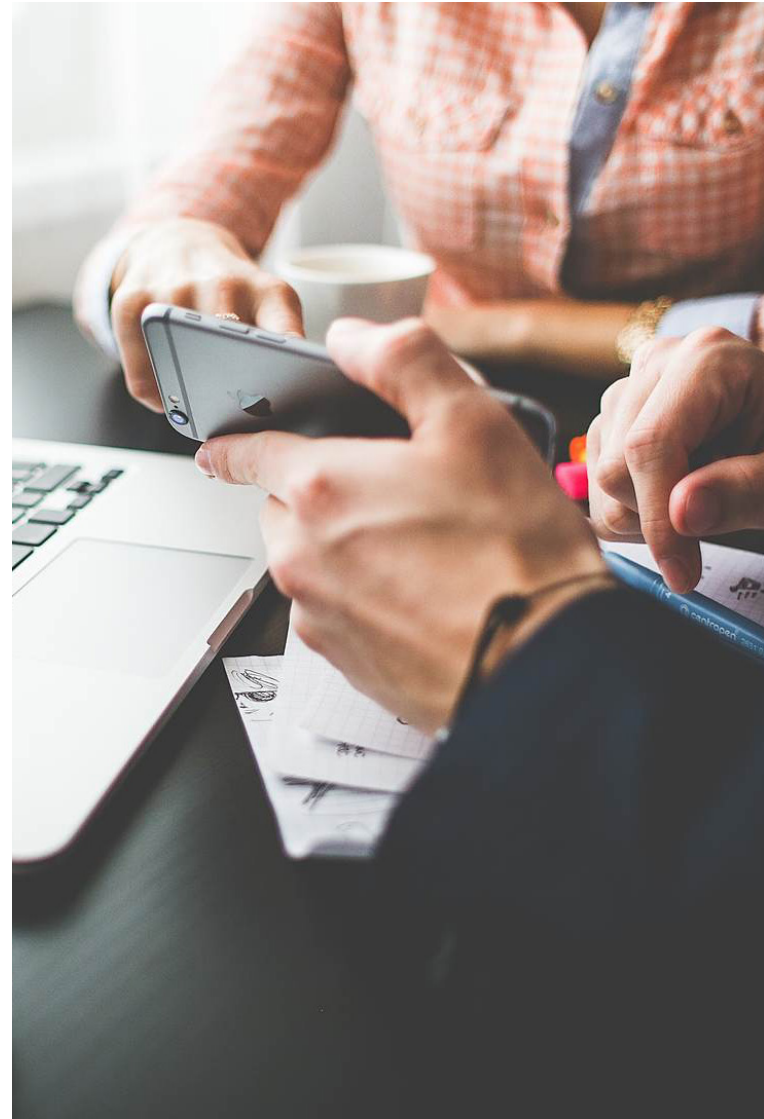
Mas afinal, o que é cultura organizacional?



Esse conceito de cultura é extremamente amplo e envolve várias esferas da empresa e todas as pessoas envolvidas com essa mesma organização. Todos os valores éticos e morais, práticas comerciais, comportamentos e suas normas de conduta, clima organizacional e até mesmo o vocabulário técnico ou formal empregado em uma área ou empresa fazem parte da cultura organizacional.

Em última instância, a cultura dentro de uma empresa inclui todos os modelos empregados por essa organização na resolução de problemas e construção do caminho rumo à lucratividade e produtividade.

A cultura organizacional pode ser positiva ou negativa – ela existirá e evoluirá independentemente de sua ação como gestor, então é melhor começar a se preocupar desde já. Também é perigoso supor, como muitas empresas fazem, que a cultura está relacionada apenas a livrinhos de regras e manuais de conduta lançados à mão dos colaboradores e cobrados por gerências e direções. A cultura organizacional verdadeira ocorre de forma ininterrupta e extrapola a área da própria empresa.



Ela estará presente no modo com que um marido conta a esposa como foi seu dia de trabalho, em conversas logo após o expediente, em happy hours, na hora em que um funcionário conversa com clientes e fornecedores e até mesmo na maneira com que você, o dono, descreve seu negócio e conta suas experiências.



COMO É CONSTRUÍDA UMA CULTURA?

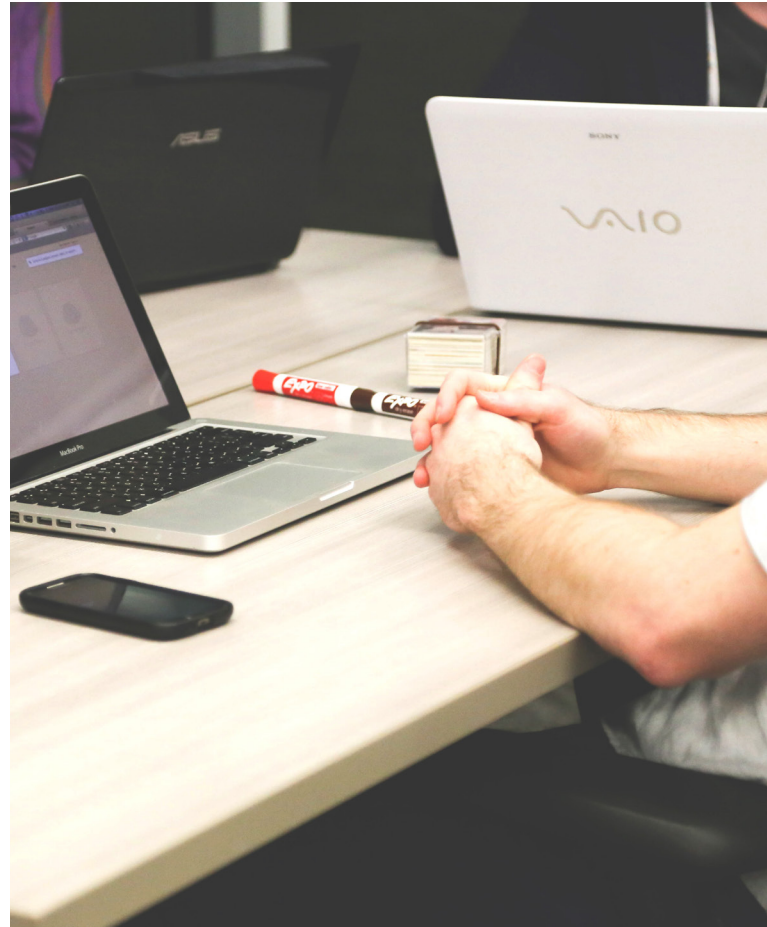
A cultura organizacional, diferentemente de outros procedimentos dentro de uma empresa, é algo que leva tempo até ser desenvolvida e não pode ser criada a partir do nada ou simplesmente de um “decreto” por parte de proprietários ou direção.



A cultura emana de todos dentro da empresa e afeta a todos igualmente, e embora seja possível interferir em sua formação, a cultura sempre existirá, apesar de, muitas vezes, ser negativa. Escândalos, por exemplo, como o recente caso da Petrobras, afetam profundamente e às vezes irremediavelmente a cultura de uma empresa.

Seja de forma intencional ou não, o fato é que a cultura organizacional é construída a partir de três fatores distintos: as pressuposições básicas, os valores compartilhados e aquilo que chamamos de artefatos.

Os artefatos são aquelas estruturas e processos visíveis, que fazem parte do cotidiano da organização. É aquilo que há de concreto na cultura organizacional, o que as pessoas sentem quando veem a empresa, seus funcionários, seus produtos e serviços e como tudo isso aparece para quem vê. Dentro das empresas, podem ser representados pelos lemas e símbolos, cerimônias e metodologias e também histórias e figuras proeminentes dentro do grupo empresarial.



Os valores compartilhados são preceitos que se tornam importantes para as pessoas – tanto colaboradores quanto clientes – e funcionam quase como justificativas para aquilo que elas fazem ou decidem fazer. Geralmente esses valores estão ligados aos próprios fundadores de uma organização e a suas intenções e razões durante a criação do negócio.

Já as pressuposições básicas são crenças e percepções dominantes entre membros de uma organização. Aqui está a área mais nebulosa a ser

trabalhada dentro da cultura organizacional, mas, ao mesmo tempo, o fator de maior relevância sob o ponto de vista de fixação da cultura.

De nada adianta possuir valores que não merecem crédito das pessoas envolvidas com sua empresa – se elas não acreditam naquilo que você tem a passar, o resultado da cultura organizacional pode ser o oposto daquilo que você considera razoável para seu negócio.

É difícil controlar o campo das pressuposições. Para acessá-lo, é preciso conhecer a fundo o modo com que cada colaborador, e até cliente, pensa, quais são seus medos, sentimentos, valores pessoais e crenças, e atuar com base neles. Em outras palavras, sem um desenho claro do perfil comportamental de seus funcionários, qualquer cultura pode ser fraca e, na prática, sem qualquer efeito benéfico.

PERFIL E CULTURA

Definir artefatos e valores é algo que pode ser feito com relativa facilidade. Toda organização sabe, mesmo no ato de sua criação, que processos e métodos irá utilizar e até onde está disposta a ir para conseguir seus objetivos. Contudo, o campo das pressuposições é algo evolutivo e variável, que apenas se tornará mais claro à medida que grupos e novos colaboradores sejam colocados em convívio entre si e com os valores ditados pela organização.



Para penetrar no campo das pressuposições, um trabalho de levantamento do perfil comportamental de colaboradores e envolvidos pode se fazer necessário.

O problema desse tipo de levantamento é exatamente o tempo que ele costuma levar. Poucos empresários podem se dar ao luxo de parar atividades para entrevistar funcionários de forma individual, ainda mais em uma época de crise.

Com dados objetivos a respeito do comportamento de cada um dos colaboradores, é possível delinear estratégias e reformular valores de uma organização com maior clareza – de modo a preservar os preceitos originais da empresa, mas ao mesmo tempo trabalhá-los para que possam ser efetivamente aceitos e difundidos pelo quadro de funcionários.

ADAPTATIVO OU NÃO-ADAPTATIVO

Se você se preocupa inclusive com a percepção que seus colaboradores e as pessoas em geral têm em relação à sua marca, empresa e produtos, é porque provavelmente está comprometido a desenvolver uma cultura organizacional adaptativa em seu negócio.



Nas culturas adaptativas, os gestores estão atentos a todos os aspectos e tendem a iniciar mudanças em prol de seus interesses sim, mas tendo como gatilho o comportamento de todos os envolvidos, mesmo que isso implique em assumir riscos. Esses gestores tendem a atribuir grande valor às pessoas – sejam elas funcionários ou clientes.

Contudo, também há culturas não-adaptativas. Nelas, gestores mantêm-se inflexíveis dentro de normas burocráticas e políticas empresariais criadas sem qualquer reflexo na con-

juntura à qual estão expostos. Fiéis demais às suas próprias regras, têm dificuldades imensas em implementar mudanças e acabam deixando de ganhar vantagens ou conseguir ajustes em função do ambiente.

Esse tipo de cultura tem como centro o próprio gestor ou seu grupo fechado. O grande valor compartilhado é a ordem e a redução de riscos, havendo uma aversão natural a mudanças, atitudes mais arriscadas e mesmo à inovação.

ALINHAMENTO INTERNO

Se você convive com uma cultura organizacional não-adaptativa, talvez seja o momento oportuno de mudar isso. O mais provável é que você esteja colhendo frutos negativos de sua própria política e para certificar-se disso, basta contratar um terceiro, por exemplo, para averiguar junto a seu pessoal qual a concepção geral que os colaboradores fazem a respeito da própria empresa, das lideranças, das metas e objetivos e do ambiente empresarial.



Geralmente, uma cultura organizacional não-adaptativa é vista apenas como um conjunto de regras e restrições no dia a dia. Em muitos casos, algumas das normas e regras impostas à cultura da organização se chocam, inclusive, com valores e missões vendidas aos clientes pela mesma companhia. O resultado é um choque imediato por parte dos funcionários, que passam a enxergar as próprias razões e justificativas da empresa como uma mentira – e muitas vezes estão corretos.

Se você criou uma política de flexibilização de sua cultura e está desenvolvendo uma pesquisa, de modo a conhecer as particularidades comportamentais de sua equipe, comece a planejar a transição e a implementação de novas diretrizes de cultura a partir de seis etapas.

#1 DESENVOLVIMENTO

Novos padrões de Missão, Visão e Valores precisam ser criados. Os valores antigos se chocavam com a própria cultura de sua empresa, então é preciso renovar para que seus colaboradores e todos os envolvidos possam reconhecer esses novos ditames como legítimos.



Tente elaborar ainda um plano estratégico, pautado nos diagnósticos e estudos que você tem em mãos – em relação aos perfis comportamentais, percepção interna e externa, resultados em relação à produtividade e lucratividade, etc. Tente também analisar a cultura de seus concorrentes e parceiros – é preciso observar benchmarks e criar um diálogo com empresas que vão atuar junto à sua no futuro.

#2 EXPOSIÇÃO

Sua cultura anterior não criou resultados pois não era aberta e não era comunicada corretamente, certo? Não cometa o mesmo erro duas vezes. Crie mapas estratégicos, com temas a serem discutidos em diferentes setores, abordagens pessoais quando necessário e use o conhecimento adquirido sobre o perfil de cada liderança a seu favor, para criar uma abordagem eficaz para a transmissão dos novos valores que você está propondo. Busque apoio nessas lideranças e seu comprometimento com a divulgação e exposição da nova cultura.



#3 ALINHAMENTO

Nenhuma estratégia será perfeita e sempre será necessário efetuar correções ao longo do caminho. Afinal, sua cultura é adaptativa, lembra-se? Como você está trabalhando com valores que irão se adaptar às pessoas, é provável que precise trabalhar sua aplicação de forma diferente em cada setor ou área, criando estratégias particulares de comunicação, desdobramentos do plano inicial, metas diferentes e versões aproximadas da cultura. Ao invés de tentar moldar as pessoas ao plano, tente dessa vez moldar o plano a elas.



#4 OPERAÇÕES

Talvez um dos pontos mais críticos na implantação de novas diretrizes para a cultura organizacional seja o alinhamento e modificação dos processos e da própria operação aos novos valores. Algumas empresas sofrerão mudanças mínimas em suas operações e processos, mas em alguns casos, os próprios produtos e serviços oferecidos terão de sofrer mudanças drásticas para que estejam alinhados à nova óptica da empresa – pode parecer radical demais, porém às vezes a extinção de produtos ou serviços chega a ser necessária para criar um ambiente com uma cultura mais forte e eficaz.



#5 MONITORAMENTO

Muitas empresas pecam e desenvolvem culturas organizacionais extremamente negativas ao implantar sua estratégia inicial e nunca mais desenvolvem qualquer tipo de ajuste ou evolução. Crie rotinas de acompanhamento, relatórios periódicos de gestão e ferramentas que permitam a você não apenas ‘vigiar’ seus planos, mas detectar necessidades de ajuste ou mudança para traçar novas estratégias.



#6 APRENDIZADO

O monitoramento conduzirá ao aprendizado. Algumas das premissas introduzidas simplesmente serão incompatíveis com a empresa e não vingarão sob o ponto de vista da cultura organizacional. Outros aspectos, por outro lado, deverão evoluir e caminhar sozinhos, desenvolvendo premissas maiores que passarão a ser parte da própria rotina diária da organização e passadas e disseminadas por funcionários, lideranças e clientes de forma praticamente natural.



RH *Portal*

O RH Portal é o maior portal brasileiro para profissionais de Recursos Humanos. São milhares de artigos para Gestores de RH: Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Coaching, Gestão por Competências, Avaliação de Desempenho, Testes, Clima Organizacional, Remuneração Estratégica, Avaliações Comportamentais e Treinamentos, Currículos, Consultoria em RH, Treinamento e Desenvolvimento e material variado para Departamento Pessoal.

[**Acesse o site**](#)



A Solides é especialista em software para identificação de perfil comportamental usado em milhares de empresas em processo de contratação, gestão e desenvolvimento de pessoas feito para Profissionais de RH, Coach, Educadores e Treinadores.

Os principais benefícios gerados são aumento de produtividade através do ajuste adequado de perfil e função e a redução dos custos com a Rotatividade.