

Cultura Organizacional – o pano de fundo da estratégia

Marcos Silva Ramos (1) & Francisco de Souza Alves (2)

(1) Fundação Dom Cabral – FDC, Minas Gerais, Brasil; pmr.associado@fdc.org.br

(2) Fundação Dom Cabral – FDC, Minas Gerais, Brasil; francisco.associado@fdc.org.br

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Planejamento Estratégico; Recursos Humanos; Planejamento de Recursos Humanos; Percepção de Valores Organizacionais

Introdução

A performance do planejamento estratégico mantém uma relação direta com a cultura da organização, dado que sua aplicação, via de regra, implica em mudança no *modus operandi* e no arranjo organizacional. Entretanto, a mudança encontra resistências naturais, alicerçadas em costumes, ritos e hábitos instalados, os quais compõem a cultura da organização. Identificar os pressupostos básicos predominantes e as subculturas presentes na organização permite estabelecer um processo de gestão do planejamento estratégico alinhado com as forças internas presentes, reduzindo, por um lado, as expectativas e ansiedades por resultados e, por outro, sinalizando as adequações necessárias para enfrentamento ao ambiente externo.

A área de recursos humanos tem o papel estratégico de gerenciar a cultura da empresa, tanto na perspectiva de produtividade quanto de bem estar, papel este mais proeminente a partir da pandemia, o fato que acordou as organizações para a presença e a crescente ocorrência de doenças psicológicas em seu ambiente, com causas e consequências diversas.

Este é um dos cenários do mundo BANI, que não abdica do planejamento estratégico como ação gerencial, mas o requer mais ágil e flexível.

Referencial teórico

Há diversos autores que nos auxiliam no tema cultura organizacional, como Handy, Hofsted, Schein e Robbins, por exemplo, cada um com seu viés de análise.

Handy (2003) baseia seus estudos em duas crenças, “Autoridade Exercida” e “Recompensa para as Pessoas”, que se desdobram em quatro características de cultura alicerçadas em deuses gregos: cultura de grupo (Zeus), de função (Apolo), de tarefa (Atena) e existencial (Dionísio). Seus estudos encontram melhor aplicação em empresas de grande porte, estatais e multinacionais.

Hofstede (1991) considera a cultura fenômeno coletivo, baseando seus estudos em análises comparativas de cultura entre países no contexto de organizações multinacionais, que são utilizadas em pesquisas de psicologia transcultural, gestão internacional e comunicação intercultural.

Schein (2009) concebe três níveis na cultura das organizações, dos “Artefatos”, das “Normas e Valores” e dos “Pressupostos”, cuja metodologia é aplicada através de extensa e profunda pesquisa de campo.

Robbins (2006), baseado em O’Reilly, Chatman e Caldwell (1991), considera sete características de cultura das organizações: “Inovação e Assunção de Riscos”, “Atenção aos Detalhes”, “Orientação para Resultados”, “Orientação Para Pessoas”, “Orientação para Equipe”, “Agressividade” e “Estabilidade”, cuja metodologia permite aplicação ágil em empresas diversas.

Metodologia

Consoante à conceituação das características básicas de cultura organizacional propostas por Robbins (2005), foi desenvolvido questionário composto por 35 afirmativas em formato *Likert*, sendo que para validação os quesitos foram submetidos a avaliação de profissionais especialistas no tema, considerando a congruência, objetividade, clareza e facilidade de compreensão do conteúdo. Os índices de consistência interna desses fatores, calculados através do coeficiente Alfa de Cronbach, variaram entre 0,77 e 0,92.

Concomitantemente foi aplicada Pesquisa de Evidências composta por sete quesitos qualitativos que visam identificar práticas de gestão na disseminação e consolidação da cultura da organização.

A análise da Ideologia, do Mapa ou Plano Estratégico e os projetos de desenvolvimento, complementam o conjunto de instrumentos que permitem maior consistência de análise. A pesquisa de características básicas foi aplicada a 186 pessoas de

empresas de segmentos e portes diversos, sendo os respondentes separados em dois grupos, funcional - em acordo com o nível hierárquico e cargo que ocupam - e geração - baby boomers, geração X, geração Y e geração Z - sendo a Pesquisa de Evidências aplicada à direção da organização.

Para cada quesito pesquisado calculou-se o desvio padrão entre as respostas dos participantes de um mesmo grupo, o que permitiu uma análise das dispersões, evidenciando o grau de compartilhamento entre as características básicas pesquisadas, sendo o mesmo procedimento adotado em comparativo entre os grupos.

Resultados

O confronto dos resultados das pesquisas com a ideologia e o Mapa Estratégico permitiram a verificação do alinhamento dos valores e das estratégias em relação às características de cultura presentes.

Os resultados obtidos indicaram, em maior ou menor grau, divergências de intensidade das características pesquisadas, intragrupo, entre os grupos e em relação à Ideologia, tornando o incompreensível mais tangível para a redução de riscos nas decisões estratégicas.

Observou-se que o plano estratégico das organizações pesquisadas embora projete ações de relevância em determinadas áreas, por vezes não encontra respaldo nas características básicas presentes nos grupos, caracterizando a não linearidade dos fatores intervenientes no cotidiano das organizações em sua busca por resultados rápidos que aproveitem as oportunidades que se apresentam. A pesquisa de evidências demonstrou que as organizações não concebem em suas ações cotidianas e principalmente em seus instrumentos de gestão, a disseminação e fortalecimento da cultura.

Discussão e conclusões

Estruturar e fazer funcionar um adequado sistema de performance constitui um dos principais desafios na implementação da estratégia. Implica na capacidade de gerenciar o desempenho esperado das pessoas. O mapa estratégico posiciona de forma clara uma perspectiva para contemplar ações e objetivos inerentes a área de recursos humanos, sendo importante compreender que estes não se restringem aos resultados vinculados somente às perspectivas de pessoas ou patrimônio humano. Vai além, permeia as demais perspectivas estratégicas ao considerar o desempenho humano como fonte de vantagem competitiva na execução de atividades e obtenção de resultados.

Os estudos de cultura organizacional analisados ponderam que as crenças que influenciam as pessoas no modo de agir e resolver problemas nas organizações são procedentes das características de cultura presentes, perceptíveis ou não. Este pressuposto ficou evidenciado no resultado da pesquisa aplicada, contribuindo para o fortalecimento do construto.

A gestão dos recursos humanos, em sua perspectiva estratégica, tem no conhecimento da cultura da organização a base para desenvolver ações que sincronizem as competências, das pessoas e da empresa, alinhando-as com a estratégia, para assim concretizar a vantagem competitiva

A metodologia desenvolvida apresentou resultados significativos para que uma organização possa, em melhor consonância com as características de cultura presentes, estabelecer seu plano estratégico e atuar em ações de melhoria para realinhar estratégia e ação.

Concluiu-se que a metodologia proposta é adequada para identificar as características de cultura organizacional presentes em empresas de pequeno e médio porte.