



**Luana Bernardi Bichuetti** é diretora global de desenvolvimento comercial da AB InBev, com MBA pela Harvard Business School.

**José Luiz Bichuetti** é superintendente da Associação Congregação de Santa Catarina. Foi CEO e consultor de empresas no Brasil e no exterior. Coursou o Owners/Presidents Management Program (OPM) da Harvard Business School. Autor do livro *Gestão de pessoas não é com o RH*.

# Gestão e cultura: inseparáveis para o sucesso do líder

Como se adaptar a diferentes arquiteturas de gestão

*Luana Bernardi Bichuetti e José Luiz Bichuetti*

# Cultura empresarial tem merecido um tratamento muito especial no papel dos líderes nas organizações

devido à crescente relevância que ela assume num mundo empresarial cada vez mais diversificado e complexo. Entendê-la e incorporá-la torna-se um dos principais desafios para o líder, porque saber estruturar equipes, engajá-las e motivá-las em situações culturais distintas são fatores preponderantes para que ele obtenha sucesso.

Cada empresa tem suas peculiaridades, sua própria cultura. Em cada uma o líder tem a necessidade de se adaptar a diferentes arquiteturas de gestão. Mesmo sendo o principal executivo, com possibilidade de manter, fazer evoluir ou mesmo criar uma nova cultura na empresa, há sempre uma diretriz maior a ser seguida: o modelo estabelecido pela matriz de uma multinacional ou o estilo estabelecido pelo dono/fundador de uma empresa familiar. Portanto, engajar-se na compreensão da cultura é pré-requisito para uma gestão eficaz.

Um líder, mesmo quando se preocupa com o lado humano, o bem-estar de seus colaboradores e a satisfação de clientes e de outros *stakeholders*, e se empolga com o desafio de conduzir um processo de gestão de mudança, tem, de regra, o objetivo de trazer retorno ao acionista e, portanto, gerar resultados financeiros. E ele só faz isso através de pessoas competentes na posição que ocupam, envolvidas, engajadas, motivadas, que gostam do que fazem.

Há, porém, organizações — ONGs, sem fins lucrativos, filantrópicas, entidades de classe e assemelhadas — nas quais o resultado financeiro não é o objetivo principal, mas sim a prestação de serviços à comunidade, categorias profissionais e grupos com interesses convergentes de natureza cultural, social, profissional, ambiental ou assistencial. Nessas, a preocupação com o resultado existe, sem dúvida, e tem, sim, o lado financeiro, seja ele por geração própria de recursos ou contribuições/doações. Mas prevalece a missão da entidade, razão principal de sua existência, muitas vezes secular. Nelas, missão e gestão estão juntas em direção a um propósito, que não é financeiro, e sim, muitas vezes, social. Nessas organizações isso é conseguido, e com muito mais ênfase, por pessoas que abraçam a causa da entidade.

O líder precisa entender muito bem em que ambiente se encontra (*ver quadro “As ações do líder efetivo”*).

Antes de tudo, porém, o líder precisa entender, absorver e incorporar a cultura, o DNA e os valores da organização, fazendo-os permearem e serem incorporados por todos os colaboradores. Se assim não o fizer, sua dedicação, seu empenho na formação de equipes e no desenvolvimento de seu trabalho, e toda a experiência acumulada ao longo de sua carreira, que poderiam servir para alavancar a evolução da organização que ele lidera, caem por terra.

Resumimos, a seguir, quatro aspectos que o líder deve entender e praticar:

- O que é cultura organizacional.
- A essência de diferentes culturas e seus fatores motivadores.
- O gestor e a missão da organização.
- Como preservar ou mudar uma cultura.

## Cultura organizacional

Imagine duas fábricas de bicicleta de passeio, competidoras entre si, situadas na mesma rua, uma em frente à outra. Fundadas e pertencentes a empresários de diferentes origens: um árabe e um judeu. Os produtos, as linhas de produção e as qualificações técnicas dos empregados serão semelhantes, com pequenas diferenças. A forma como essas empresas são dirigidas, o perfil pessoal dos gestores, as práticas gerenciais, as formas de abordar o mercado serão seguramente diferentes. Essas empresas possuem “culturas organizacionais” diferentes!

É difícil definir algo abstrato. Mas vamos tentar traduzi-lo de forma prática. Edgar Schein é um Ph.D.

## Modelos de cultura organizacional

em psicologia social pela Harvard University e contribuiu de forma expressiva para a ciência do desenvolvimento organizacional. Ele define três níveis de cultura:

**Os artefatos:** são entendidos como estruturas e processos organizacionais visíveis. Numa empresa podem ser representados por estilos definidos de vestimenta arquitetura do escritório, móveis e decorações.

**As crenças e valores adotados:** são as estratégias e os objetivos compartilhados por um grupo, e as normas declaradas dentro da organização, criadas pelos empregadores/dirigentes ou entre estes e seus subordinados.

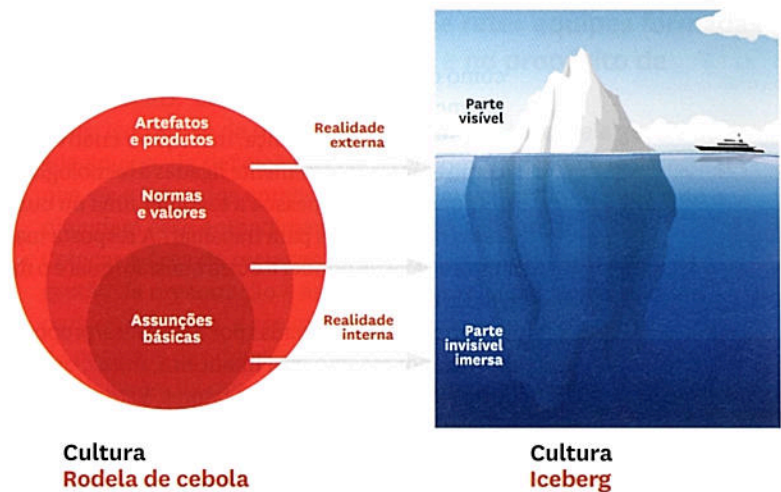
**Os pressupostos:** são os sentimentos que alguém assume como se fossem verdadeiros, ou seja, comportamentos e crenças enraizados na mente e na programação dos indivíduos, muitas vezes de forma inconsciente. Constituem a essência da cultura e, geralmente, estão tão impregnadas na organização que chega a ser difícil percebê-los ou identificá-los. Para muitos, é necessário “viver” a organização por muito tempo para chegar a entendê-los e incorporá-los.

Na prática, cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores e práticas disseminado pela organização, adotado e praticado por seus participantes, que caracteriza o comportamento dos indivíduos no seu dia a dia, no contato com seus colegas, clientes, fornecedores e *stakeholders*. Isso pode ser representado pelo quadro ao lado, criado por Schein:

Muitas empresas procuram expressar suas características culturais por meio de uma missão e valores bem elaborados. Uma grande maioria, entretanto, os tem somente pendurados nas paredes ou nos manuais internos de orientação a colaboradores. Aquelas que possuem uma forte cultura e prezam por ela podem ter sua missão e valores também nas paredes, mas as pessoas os carregam no coração; elas fazem parte do comportamento diário das pessoas, que vivem, praticam e se empenham em disseminar o que está escrito.

Quando o gestor forma suas equipes com pessoas que se identificam com a cultura da organização e a incorporam ao seu comportamento, a eficácia do trabalho em equipe e os resultados obtidos serão seguramente diferenciados. As pessoas estarão mais confortáveis em seu ambiente de trabalho, mais motivadas, engajadas e colaborativas.

As características culturais de uma empresa



devem ser observadas quando tratamos de gestão no seu sentido mais amplo, e não só de pessoas. A não observância aos artefatos, valores e crenças na definição de planos, políticas, práticas e modelos de comunicação pode trazer respostas que não traduzam o que podemos chamar de DNA da instituição. Na biologia, DNA é a marca genética única de cada indivíduo e, nas organizações, é representado por sua cultura. Este DNA pode ter sua origem na própria fundação da empresa e habitualmente é passado de geração a geração. Portanto, quando você estiver no papel de gestor/líder, você deve investir tempo na “leitura” da realidade organizacional e seus elementos culturais (artefatos, valores e pressupostos), como ela define sua missão e os valores que a suportam. Não subestime esta leitura quando do exercício de gestão; ela é complexa e laboriosa, mas fundamental para uma liderança mobilizadora. Exige dedicação, tempo, exercício sensorial e paciência.

### As diferentes culturas empresariais e seus fatores motivadores

O tipo e a natureza das culturas empresariais são variados. As mais comuns são:

- Orientadas para relacionamentos, típicas de empresas familiares.
- Orientadas para o mercado/competição e realização de resultados, como as empresas com fins lucrativos e, principalmente, aquelas de capital aberto.
- Orientadas para processos e estabilidade/segurança, muito comuns em ambientes muito formais

como o setor público, instituições financeiras ou altamente técnicas.

- Orientadas para mudança, inovação e criatividade, como empresas fortemente ligadas à tecnologia.

O que leva uma pessoa a escolher uma ou outra dessas organizações para trabalhar? A resposta mais simples deve responder a outra questão: qual é o motivador de carreira?

Carreiras são motivadas por uma causa/propósito de vida, por recompensa financeira, *status*, qualidade de vida, desafios e outros fatores. Este motivador deve ser considerado em qualquer tipo de cultura, porém nem todas podem oferecer o resultado esperado para a eficácia de sua gestão.

## O sucesso de uma organização está intimamente ligado à continuidade de sua cultura, que por sua vez depende do cumprimento da sua missão e valores.

Veja a seguir algumas diferenças existentes em ambientes de cultura oposta — empresas com cultura de relacionamento e aquelas de mercado.

### Relacionamento:

- Nas relações de confiança e os relacionamentos definem o grau de amplitude na atuação profissional e a meritocracia é atrelada à relação de confiança.
- Mudanças são incrementais, precisam de tempo para discussão e pedem práticas mais participativas.
- Em muitas organizações tipicamente familiares o retorno para o acionista é perseguido, mas há outros fatores que os dirigentes, membros da família, levam em consideração, como equilíbrio familiar, geração de oportunidades de emprego nas suas

regiões, manutenção de um clima “familiar” dentro da empresa. Nesta cultura, há uma tendência ao “paternalismo” quando muitos profissionais que não desempenham a contento são mantidos na organização porque fazem parte da “família” e possuem a confiança pessoal dos donos ou dirigentes.

- Mudar de uma cultura de mercado para uma empresa familiar ou uma organização cujo objetivo não é o retorno financeiro e sim um fim social não é transição fácil. Requer uma mudança de modelo mental, e o estresse pelo qual o profissional passa não é pequeno. Mesmo convicto de que quer trabalhar numa organização cuja cultura é diferente daquela das empresas em que trabalhou e desejoso de trabalhar por uma causa muito diferente, o processo de adaptação requer muita paciência, muita abnegação, muita ponderação sobre o que e como fazer as coisas. Imagine um profissional que assume a direção geral de uma empresa familiar, ocupa a sala do fundador e se senta em sua cadeira, enquanto este se muda para a área de engenharia industrial e declara que a partir daquele momento passará a se dedicar só à concepção de novos produtos (depois de 40 anos na direção da empresa, naquela mesma sala!). Ele não vai interferir na gestão, não é?

### Mercado:

- A capacidade de entrega de resultados e a postura competitiva e agressiva definem o grau de amplitude na atuação profissional. A confiança é marcada pela competência na geração de resultados e a meritocracia é baseada em premiação (bônus, incentivos) ou punição (geralmente a demissão).
- Mudanças são rápidas e às vezes radicais e pedem práticas menos participativas.
- O objetivo do acionista, que se transfere para os dirigentes, é a maximização do resultado, do retorno do investimento.
- Nesse tipo de empresa além da realização pessoal de poder fazer algo que gosta, o profissional é motivado pelo desafio de vencer barreiras e superar os resultados que lhe são colocados como objetivo.
- Nessas organizações existe claramente o conceito de “premiação” e de “punição”. Os de melhor desempenho são premiados com bonificações e incrementos de remuneração, incentivos, participação em eventos exclusivos, promoções. Os de pior desempenho são punidos com crescimento mais vagaroso, menores incrementos salariais e até o desligamento.

## Os desafios do líder

- Numa empresa líder em seu mercado, com mais de cem mil colaboradores nas Américas, havia uma prática válida para as equipes de vendas: os 25% melhores vendedores eram premiados com um fim de semana em local paradisíaco, com acompanhante, num evento anual, despesas pagas e verba extra para gastos locais (ser convidado a participar desse evento tornou-se uma questão de honra, e a disputa durante o ano para obter os melhores contratos e assim fazer parte desse grupo privilegiado era ferrenha); os 15% de menor desempenho podiam ser convidados a se retirar da empresa caso não houvesse uma justificativa plausível para o baixo desempenho. Jack Welch aplicava um princípio semelhante aos executivos da GE.

Em qualquer uma dessas culturas, porém, é necessário amar o que se faz. Seja lutar pela causa, seja lutar por mais vendas. Nas duas é necessário haver um lado humano e o estímulo para inovar, para empreender.

### O gestor e a missão da organização

As empresas em geral possuem uma missão, explícita ou não. Mesmo quando explícita, ela pode não representar o desejo de seus acionistas/mantenedores, que podem ter objetivos diferentes. Em qualquer dessas situações é fundamental que o gestor se dedique a entender a cultura e a missão da organização para a qual trabalha. Sem esse entendimento ele não conseguirá mobilizar as pessoas a ele subordinadas na busca de resultados — seja a causa, seja o retorno financeiro.

A missão (verdadeira, porque há muitas só de parede) reflete muito fidedignamente a cultura. Ela é a razão de ser da empresa — o seu negócio —, define quem é ou o que quer ser e orienta para onde deve apontar o empenho dos dirigentes e colaboradores. A missão é complementada pelos valores (reais) da organização e inspira as pessoas a lutar por um objetivo comum, pois tais valores proporcionam um horizonte a ser alcançado. A missão define a razão de ser; os valores guiam o comportamento dos indivíduos para o cumprimento da missão.

Nesse cenário, qual é a entrega esperada do gestor? A sua principal responsabilidade é garantir que seus acionistas ou mantenedores consigam realizar seus objetivos, sejam eles aliados a uma causa social ou ao retorno do investimento feito. Para cumprir essa responsabilidade ele necessita de gente; e para ter as pessoas certas, no lugar certo, no momento certo,

**No seu desafio de conduzir uma organização, o líder deve constituir, desenvolver, motivar e reter equipes formadas por pessoas que acreditam nele e no propósito da organização. Ele deve:**

- Conscientizar-se de que é o principal responsável pela gestão de sua equipe, da definição de necessidades à demissão, e assegurar que seus liderados entendam seu papel na gestão de sua gente e difundam esse entendimento para toda a empresa.
- Colocar a área de recursos humanos num plano estratégico da gestão da organização e assegurar que seu líder tenha estatura para essa função, e assim a área atue como uma parceira de negócios das demais.
- Certificar-se de que a estratégia de recursos humanos está alinhada com a estratégia empresarial e seja implementada.
- Conhecer muito bem as competências e as habilidades de seu pessoal, suas limitações e potencialidades.
- Formar sucessores.

**Certificar-se de que a empresa não seja constituída por feudos, mas sim por “vasos comunicantes”, contribuindo para a formação de espírito de equipe e para a otimização do uso dos recursos humanos.**

- Atuar como *coach* dos subordinados diretos, estabelecendo um padrão de comportamento educativo.
- Em decisões sobre pessoal, agir com a cabeça fria e o coração quente.
- Atuar como guardião da imagem da empresa, interna e externamente.
- Adotar boas práticas gerenciais de delegação de responsabilidades, de trabalho em equipe, de condução de reuniões, de solução de conflitos, entre outras.
- Agir com imparcialidade em situações de julgamento e de avaliação de seu pessoal.
- Desenvolver um ambiente de trabalho estimulante e desafiador, ao qual seus subordinados sintam satisfação de pertencer, e criar espírito de equipe, mesmo em clima de competitividade interna.
- Ser humilde para reconhecer as próprias deficiências e procurar ajuda na área de recursos humanos e com os superiores.
- E ser o modelo de executivo que seus colaboradores um dia quererão ser.

trabalhando motivadas, empenhadas e de forma colaborativa, ele necessita entender e incorporar a missão e os valores da organização. Com isso ele terá maior probabilidade de sucesso na formação de suas equipes e na distribuição das responsabilidades, assim como na seleção e contratação de novos colaboradores alinhados com os valores preconizados. Ele também conseguirá aliados na própria empresa, pois estarão todos lutando por um só objetivo.

Para isso o gestor terá também de saber comunicar-se com sua equipe e com seus pares, assim como

deverá dispor de tempo para planejar suas atividades e as de seus liderados, observar comportamentos e orientar correções de rumos, seja das atividades, seja dos comportamentos, alinhando-os sempre aos valores. Quando existem alinhamento e transparência na conduta dos gestores com a missão e valores da empresa, as equipes trabalham de forma mais coesa e colaborativa, superando com maior facilidade os obstáculos que se apresentam interna e externamente. Caso contrário a tendência é dispersão de esforços e maior dificuldade em obter resultados e cumprir com os objetivos estabelecidos.

### Como preservar ou mudar uma cultura

O sucesso duradouro de uma organização está intimamente ligado à continuidade/perpetuidade de sua cultura, que por sua vez depende do cumprimento

de sua missão e de seus valores. Alguns condicionantes para isso:

- A determinação dos acionistas/mantenedores e dirigentes em manter vivo o DNA da organização, empenhando-se cotidianamente para que a missão e os valores sejam observados, impregnados nas pessoas e perseguidos incansavelmente. Certificar-se de que eles não estão somente nas paredes e nos manuais, mas permeados por toda a organização.
- A prática incessante desses valores pelos líderes, servindo como exemplo para seus liderados e para todas as pessoas que com eles se relacionam.
- Atração, seleção e retenção de colaboradores que trazem esses valores no seu íntimo; valorização daqueles que se destacam e que passam também a servir de exemplo para os demais.
- Desenvolvimento organizacional por meio de práticas de gestão de clima, desenvolvimento de pessoas e gestão participativa de projetos estratégicos e da mudança.
- Comunicação estruturada e sistemática da razão de ser e dos valores da instituição, desde o ingresso dos novos colaboradores até a reciclagem continuada dos veteranos.
- Um RH ativo e proativo no apoio aos gestores para a seleção adequada de pessoas, processos de integração, capacitação e tomada de decisão para dispensa de colaboradores com base nos valores.
- Uma organização pode, ao longo de sua história, sentir a necessidade de mudar sua cultura. Seja porque o ambiente mudou e exige essa evolução, seja porque ela passa a sofrer a influência de outra organização que a ela se associou ou a incorporou. Neste caso, todos os acionistas/mantenedores e dirigentes envolvidos devem entender seus papéis na manutenção ou na mudança da cultura:
- Uma cultura pode ser mudada, mas com cuidado!
- O processo de mudança tem de ser gradual e muito bem planejado. Nesse planejamento deve ser destacado o que será feito e o que não deverá ser feito.
- Um processo de mudança muito rápido pode ser desastroso, pois violenta a cultura e as consequências serão penosas.
- Uma cultura também necessita de investimento para que se mantenha viva e deve ser revitalizada na prática de ritos e de atividades de desenvolvimento organizacional.
- E não custa repetir: toda cautela será pouca! ♥



“Eu detesto quando nossos avós nos visitam.”

HBR Reprint R1509H-P

Para pedidos, página 14

CHARGE: ROY DELGADO