

## A percepção da cultura organizacional na América Latina

120 executivos compartilham suas perspectivas sobre cultura

A cultura é uma prioridade para muitos líderes hoje, quer estejam gerenciando uma transição importante, como uma fusão ou transformação digital, quer estejam apenas tentando contratar alguém que tenha sucesso em sua empresa. No entanto, a cultura pode ser difícil de entender e discutir, ainda mais de gerenciar, porque parece intangível – muito da cultura está ancorado em comportamentos, mentalidades e padrões sociais velados.

Com isso em mente, a Spencer Stuart participou de um estudo do impacto da cultura sobre os resultados dos negócios, cujos resultados são explicados num artigo intitulado *The Leader's Guide to Corporate Culture*, publicado na edição de janeiro/fevereiro do *Harvard Business Review* (HBR). O artigo fornece uma estrutura para avaliar e gerenciar a cultura.

Para saber mais sobre como a cultura organizacional é percebida pelos líderes empresariais da América Latina, realizamos uma pesquisa *online* durante o último trimestre de 2017, convidando CEOs e diretores de RH na América Latina a compartilhar suas opiniões sobre cultura organizacional e seu impacto no desempenho dos negócios. Recebemos respostas de 120 executivos de seis países – Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, México e Peru.



## UMA FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

Quase todos (93 por cento) dos executivos que responderam a nossa pesquisa acreditam que existe um vínculo claro entre cultura e estratégia, e a maioria considera a cultura de sua própria organização como um ativo. Ainda mais (95 por cento) veem a cultura de sua organização como uma fonte de vantagem competitiva, embora menos – 82 por cento – caracterizem a cultura de sua empresa como uma cultura de alto desempenho. A maioria (79 por cento) acredita que gerenciam e desenvolvem sua cultura organizacional com eficácia, e 88 por cento dizem que existe uma ligação clara entre a cultura e a estratégia de sua organização.

No entanto, os executivos latino-americanos também veem margem para melhorias em como sua organização se comunica sobre a cultura. Enquanto 86 por cento dizem que sua organização tem uma clara aspiração cultural, apenas 72 por cento acreditam que as aspirações culturais são amplamente compreendidas em toda a organização. Mais de um quarto (28 por cento) dos entrevistados diz que não há diálogo sobre a cultura em sua organização, e a mesma porcentagem diz que sua organização não tem uma ferramenta para mensurar a cultura. E 28 por cento não acham que a cultura e os valores são comunicados com eficácia em sua organização.

## O PODER DA INTENÇÃO

As normas culturais definem o que é encorajado, desencorajado, aceito ou rejeitado dentro de um grupo. Cultura e valores são conceitos estreitamente relacionados. Quando adequadamente alinhados, os valores organizacionais e as pessoais impulsionam a cultura e podem desencadear energia tremenda em direção a um propósito compartilhado dentro de um grupo.

Para muitas organizações, a cultura é apenas algo que “acontece”. Por exemplo, não é incomum ouvir os líderes latino-americanos atribuírem certos comportamentos ao fato de serem “latinos”, acreditando que esses comportamentos não podem ser alterados. Estamos totalmente em desacordo. Líderes podem *intencionalmente* moldar a cultura para alinhá-la à estratégia de negócios e obter uma vantagem competitiva.

A pesquisa e a experiência prática mostram que, ao avaliar como a cultura afeta os resultados, o contexto em que a organização opera – região geográfica, setor, estratégia, liderança e estrutura da empresa – importa, assim como a força da cultura. No entanto, uma poderosa intenção de moldar a cultura aliada à disciplina e ao sistema correto de consequências da administração mudará o jogo independentemente de outros fatores. Embora a palavra “consequências” tenha uma conotação negativa para alguns, acreditamos que os líderes devem pensar sobre as consequências de forma mais ampla como resultado ou efeito de uma ação ou condição. Então, ser promovido é consequência do desempenho no trabalho assim como ser demitido. Tais decisões indicam quem na organização são os “heróis” culturais – aqueles que incorporam os valores e os comportamentos desejados – e quem são os “vilões” culturais, que estão resistindo à mudança. Quando não está claro quem é o herói e quem é o vilão, mensagens erradas estão sendo enviadas para a organização.

Após muitos anos de consultoria de liderança na América Latina, estamos convencidos de que a cultura corporativa pode superar as fortes preferências culturais regionais e nacionais. Vamos usar um exemplo muito simples do México. Uma empresa multinacional queria mudar os turnos de trabalho em sua fábrica no México para alinhar os horários com uma “fábrica irmã” nos Estados Unidos. Como a maioria dos fabricantes globais, a empresa

estava tentando “padronizar” os procedimentos operacionais em toda a rede de localidades globais. Isso envolvia o aumento da produtividade nivelando KPIs em todos os locais e criando uma cultura de equipe de alto desempenho. Para os trabalhadores, a mudança nos turnos significou que não poderiam seguir sua prática tradicional de almoçar às 14 horas, frequentemente por uma hora. A empresa mudou o horário do refeitório para que ficasse aberto das 11h às 12h15 e deu aos funcionários aproximadamente 30 minutos para comer. Apesar de muitas críticas inicialmente sobre o novo cronograma, os funcionários se ajustaram, e os novos turnos foram implementados e funcionaram de modo muito eficiente por muitos anos.

Que 3.500 mexicanos pudessem mudar um “hábito cultural” demonstra que a cultura corporativa pode ser mais forte do que a nacional. Mudar o horário do almoço foi apenas parte do esforço de mudança de cultura; a empresa também mudou sua abordagem de *feedback*, encorajou mais a assertividade no gerenciamento de funcionários com baixo desempenho, aumentou o senso de responsabilidade pelos resultados, e estabeleceu o gerenciamento de conflitos e rituais de celebração para reforçar a cultura desejada da organização.

## DEFINIR UMA CULTURA ASPIRACIONAL

Com base na vasta literatura sobre cultura, os autores de *The Leader's Guide to Corporate Culture* identificaram quatro atributos da cultura geralmente aceitos:

- » **Compartilhada:** A cultura é um fenômeno de grupo. Não pode existir apenas dentro de uma única pessoa, nem é simplesmente a média das características individuais.
- » **Pervasiva:** A cultura permeia vários níveis e se aplica de forma muito ampla numa organização.
- » **Duradoura:** A cultura pode direcionar os pensamentos e as ações dos membros do grupo no longo prazo.
- » **Implícita:** Um aspecto importante e frequentemente negligenciado da cultura é que, apesar de sua natureza subliminar, as pessoas são efetivamente programadas para reconhecê-la e responder a ela instintivamente.

Com esses quatro elementos em mente, a definição de uma cultura aspiracional que efetivamente aproveita esse poder é uma obrigação para as organizações. Se acreditamos que a cultura é algo que os líderes podem moldar por meio de ações conscientes e inconscientes (às vezes com consequências não intencionais), deixar a cultura evoluir sem qualquer direção da administração representa enorme risco.

A cultura não pode ser alterada sem a alta administração estar profundamente envolvida no processo. Os líderes que respondem a nossa pesquisa reconhecem quem é responsável pela cultura em sua organização. Noventa e cinco por cento (95 por cento) dizem que é claro quem lidera a cultura globalmente em sua organização, e 97 por cento dizem que é claro quem lidera a cultura na sua operação nacional. Os executivos também desempenham um papel importante na modelagem dos comportamentos desejados. Pode haver espaço para melhoria nessa área; 18 por cento dos entrevistados dizem que a equipe da alta administração não serve consistentemente como modelo cultural.

## UM OLHAR MAIS PROFUNDO DOS DADOS

Na maior parte, vimos poucas diferenças entre as respostas dos CEOs e dos líderes de RH que pesquisamos. Aqui está uma amostragem dos resultados da pesquisa.

### DIFERENÇAS POR FUNÇÃO (% QUE CONCORDAM)

	CEOs	Líderes de RH	Média geral
Nossa cultura é uma fonte de vantagem competitiva	94%	96%	95%
Temos uma cultura de alto desempenho em nossa empresa	90%	76%	82%
Na minha organização, existe uma ligação clara e explícita entre cultura e estratégia	86%	90%	88%
Temos uma clara aspiração cultural	84%	88%	86%
Nossas aspirações culturais são amplamente compreendidas na organização	67%	75%	72%
Temos um modelo de cultura que nos ajuda a entendê-la e comunicá-la melhor	71%	72%	72%
Gerenciamos e desenvolvemos nossa cultura com eficácia	71%	85%	79%
Está claro quem lidera a cultura globalmente	94%	96%	95%
A equipe da alta administração serve consistentemente como modelo cultural	86%	79%	82%
Existe uma ligação clara entre nossas práticas de RH e a cultura-alvo na organização	80%	85%	83%
Existe uma ligação clara entre nossa cultura-alvo e o talento que promovemos ou demitimos	86%	87%	86%
Existe uma ligação clara entre a nossa cultura-alvo e o talento que contratamos	94%	96%	95%

Quarenta e três por cento dos entrevistados são CEOs e 57 por cento são líderes seniores de RH

Alinhar o que chamamos de “sistema de consequências” com a cultura desejada requer decisões difíceis dos líderes para recompensar os comportamentos apropriados e corrigir aqueles que não apoiam a cultura aspiracional. Uma maneira pelas quais as organizações fazem isso é garantindo que as pessoas em papéis-chave sirvam como modelos fortes para a cultura e que haja consequências para aqueles que não o fizerem.

Em nossa pesquisa, 95 por cento dos executivos pesquisados veem uma ligação clara entre a cultura-alvo da organização e quem é contratado. No entanto, apenas 83 por cento veem uma ligação clara entre as práticas de RH e a cultura-alvo da organização, e 86 por cento acreditam que existe uma ligação clara entre a cultura-alvo e quem é promovido ou demitido.

## COMO MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL

*The Leader's Guide to Corporate Culture* identifica quatro práticas para mudar a cultura corporativa. Listamos tais práticas aqui, juntamente com algumas informações adicionais de nosso trabalho.

**Articule a aspiração.** Tenha cuidado ao definir uma cultura “*sexy*” para sua organização com o objetivo principal de atrair talentos externos. Uma cultura aspiracional deve se alinhar com a estratégia e outros requisitos comerciais. Não se trata de descrever um ambiente de trabalho idílico. Então, criar expectativas de que a sua cultura é ágil e orientada à aprendizagem sem dúvida será contraproducente se você estiver num setor altamente regulamentado em que as pessoas precisam seguir muitas regras.

**Selecione e desenvolva líderes que se alinhem com a cultura-alvo.** Como o conceito de “marca de liderança” que surgiu há alguns anos, os líderes serão responsáveis por modelar os comportamentos desejados, servindo como embaixadores da cultura para acelerar o processo de transformação cultural. Certifique-se de que os executivos tenham as características e o estilo da cultura aspiracional.

**Use conversas organizacionais sobre cultura para sublinhar a importância da mudança.** Conversas sobre cultura devem divulgar por que a cultura precisa mudar e como as decisões refletem a cultura aspiracional. Por exemplo, ao anunciar promoções, reforce os ideais culturais ao falar sobre como os indivíduos modelaram a cultura aspiracional.

**Reforce a mudança desejada por meio do *design* organizacional.** As estruturas, os sistemas e os processos da empresa são a representação visível do sistema de consequências discutido acima. Os sistemas de recompensas e os processos de desempenho e gerenciamento de talentos, por exemplo, devem reforçar os comportamentos desejados e desencorajar os outros.

\*\*\*

Para profissionais de RH e CEOs, a mensagem é clara de que a cultura pode ser um diferencial importante para o desempenho do negócio. Quando alinhada com a estratégia e a liderança, uma cultura forte desencadeia resultados organizacionais positivos. Uma cultura forte e saudável também serve como grande fonte de talentos, ajudando as organizações a atrair e reter funcionários de alto desempenho. Como Jack Welch escreveu em seu livro *Straight from the Gut*, “Eu sabia como queria que fosse a ‘sensação’ da empresa. Eu não chamava de ‘cultura’ na época, mas era isso mesmo”.

## **SOBRE ESTE ARTIGO**

Este artigo foi desenvolvido pela equipe de SCL da América Latina. **Carolina Bernardi** coordenou o Chile, **Laura Menezes**, o Brasil, **Juan Ignacio Alvarez**, a Argentina e **Sergio Delgadillo**, a Colômbia, o México e o Peru.

## **SOBRE A SPENCER STUART**

Na Spencer Stuart, nós sabemos o quanto a liderança é importante. Ajudamos organizações de todo o mundo a tomarem decisões envolvendo a liderança sênior que têm um impacto duradouro para suas empresas. Com nossos serviços de busca de executivos e consultoria para diretores e líderes, ajudamos a criar e aprimorar equipes de alto desempenho para clientes seletos, que vão desde multinacionais e empresas emergentes até instituições sem fins lucrativos.

Somos uma empresa privada fundada em 1956 que tem como foco a entrega de conhecimento, insight e resultados através do esforço colaborativo de uma equipe de especialistas – atualmente contando com 56 escritórios em 30 países e atuando em mais de 50 áreas diferentes. Conselhos de diretores e líderes constantemente procuram a Spencer Stuart em busca de soluções para suas crescentes necessidades de liderança em áreas como: busca de executivos seniores, recrutamento de diretores, eficiência de conselhos de administração, planos de sucessão, avaliação detalhada da administração sênior, entre muitos outros aspectos da eficiência organizacional.

Para obter mais informações sobre a Spencer Stuart, visite [www.spencerstuart.com](http://www.spencerstuart.com).

Mídias Sociais @ Spencer Stuart

Mantenha-se atualizado sobre as tendências e os temas que são relevantes para sua empresa e carreira.

