



ARTIGO DA SEMANA

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: VOCÊ SABE A DIFERENÇA?

HUDSON CARVALHO: DIRETOR UNIDADE ABCD

PAULISTA & BAIXADA SANTISTA - SP

ARTIGO DA SEMANA

CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL: VOCÊ SABE A DIFERENÇA?

“A cultura está para um grupo (organizacional) como que
a personalidade ou caráter está para um indivíduo”

Edgar Henry Schein – Suíço, psicólogo social e professor emérito da Sloan School of Management do MIT, conhecido por “suas contribuições para o campo do desenvolvimento organizacional.”

Schein criou no início dos anos 80, um modelo de compreensão da Cultura Organizacional – válido até hoje - composto por três níveis, os quais entendeu acertadamente possuírem capacidade de influenciar a maneira como os Colaboradores pensam e agem em diferentes situações no trabalho. São eles:

- 1) **Símbolos e comportamentos:** componentes visíveis como vestimenta, linguagem e comportamento;
- 2) **Valores e normas:** temas relacionados às regras estabelecidas no meio corporativo, expressas em políticas e Códigos de Ética e de Conduta;
- 3) **Pressupostos:** condutas inconscientes presentes na mente dos profissionais. Crenças adquiridas sem que ninguém mencione, aprendidas por meio da convivência, que se acumulam ao longo do “tempo de casa”.

Os Colaboradores são afetados pelos pontos acima, ao mesmo tempo e com pequenas variações, conforme a personalidade de cada um. E são esses fatores, presentes nesses níveis, que criam uma forma de agir, fazer negócios e tomar decisões criando o que convencionamos chamar de Cultura Organizacional.

O modelo ajuda a entender a Cultura existente. Sim, de forma bastante completa. Mas, como ela se forma?

Imaginando o cenário mais complexo das grandes empresas, é assim:

O Empreendedor tem uma ideia genial, monta um Plano de Negócios estruturado que indica que a ideia é viável e toca seu negócio para frente. Sozinho, enquanto pode. Quando não é mais possível dar conta do crescimento, contrata alguém – você já imaginou – que pensa de forma parecida à dele.

O processo repete-se várias e várias vezes a cada contratação feita, sempre tendendo a trazer pessoas que pensam como ele. Até que o conjunto de suas atribuições não permite mais que ele contrate diretamente. Nesse momento passa a delegar para o Time de profissionais que cuida da gestão, próximo a si. Mas lembre-se, são pessoas que possuem linha de raciocínio muito próxima a dele, o que garante a entrada de mais e mais pessoas que pensam e agem de forma parecida.

O auge desse processo ocorre quando esse “núcleo duro” do negócio, impossibilitado de contratar diretamente o pessoal necessário para sustentar o crescimento, dada a quantidade de processos sob sua coordenação, delega essa atividade para um Departamento de Recursos Humanos, a esse tempo já montado e funcionando plenamente (ou a uma empresa de Consultoria qualificada para esse fim), que escreve a “receita de cultura organizacional” nos textos de MISSÃO-VISÃO-VALORES, que pessoalmente prefiro definir em ordem inversa, começando pelos VALORES, afinal são eles quem nos definem, sejamos Pessoas Físicas ou Jurídicas.

Reforçando essa ideia, Phil Knight, conta uma história parecida a essa no livro “A Marca Da Vitória: A autobiografia do criador da Nike”, mostrando como criou e desenvolveu uma das marcas mais emblemáticas, inovadoras e rentáveis do mundo.

Modestamente, tive o prazer e a honra de participar de experiência parecida junto a um grupo muito pequeno de profissionais, da criação de um dos maiores terminais de contêineres do Porto de Santos – hoje o maior da América do Sul – ajudando a dirigir o Projeto nos três primeiros anos. Montando e dirigindo a Área de RH nos sete anos seguintes. Mais uma vez, na prática, a teoria funcionou. Viva Schein!

Já vimos o suficiente sobre Cultura. E o Clima Organizacional. O que é? Como se forma?

Sem definição de Autor consagrado, uso a minha: é o sentimento de que o ambiente da empresa é agradável e produtivo para que todos sintam-se bem e engajados. Essa atmosfera de percepção da importância e valorização do capital humano estimula a motivação. Motivadas, o desejo espontâneo de contribuir para o crescimento do negócio aumenta.

Óbvio que essa é a definição do bom Clima e que o contrário produz, ... efeitos contrários.

Por falar em Clima Organizacional negativo acrescento que poucas características podem ser tão nefastas a ele quanto deixar prosperar a “cultura do medo”, aquela em que os profissionais têm receio de manifestar-se, de mostrar quem são e o que pensam, por receio de divergir do pensamento dominante ou pior, divergir da liderança e -em última análise - da Alta Administração. Nessa condição aceitam candidamente ideias impostas de cima para baixo, evitam errar. Estão colocadas as condições para a queda de criatividade, inovação e produtividades essenciais para o crescimento e sobrevivência do negócio. Parece pouco?

Não gerenciar adequadamente o “Clima” e deixá-lo decair, é prenuncio de maus tempos.

Como gerenciá-lo, então? Antes de mais nada, sem medo. Ele não muda para pior do dia para a noite. Deteriora-se gradativamente pela falta de ação da liderança sobre os sinais que teimam em mostrar presença. E algo que pode ser corrigido, pela ação firme, cotidiana, de uma liderança presente, disposta a comunicar-se de forma clara e aberta sobre cada situação boa ou ruim, com base em fatos e dados, de forma respeitosa e com disposição de ouvir, não só de falar.

O elemento de maior efeito positivo sobre o Clima é agir de imediato. Não importa o tamanho ou a gravidade do problema. Hoje em dia, em função dos ciclos de Avaliação de Desempenho, muitas lideranças preferem aguardar esse momento para dar um “feedback estruturado”.

Tive um superior que anotava tudo que julgava importante sobre cada membro da Equipe num pequeno caderno de capa vermelha. Ao final do ano usava-o para advertir-nos sobre uma conduta que tivemos lá no começo e que ele julgou inapropriada. Meses e meses depois.

Ledo engano. Elogios (públicos) ou correções (em particular) devem ser feitas de forma imediata, de preferência no mesmo dia.

Clima e Cultura Organizacional tem relação entre si? Sim, são irmãs. A dica é observar o Item 3 do Modelo de Schein, que conecta as duas coisas.

Para terminar, lembre-se: Clima é temporário, Cultura é perene (ou muda muito lentamente). Como ensinava Peter Drucker, Cultura sempre tem preponderância. É ela quem decide. Nas palavras de Mestre Drucker:

“A cultura come a estratégia no café da manhã!”

Hudson Carvalho - DIRETOR DA UNIDADE ABCD PAULISTA E BAIXADA SANTISTA, Graduado em Engenharia Industrial Mecânica, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV, Certificação Green Belt pela Fundação Vanzolini e Especialização em Negociação & Influência, além de Gerenciamento Estratégico de Processos de Negócio pelo M.I.T. Carreira de 22 anos como Executivo em Recursos Humanos e Administração em grandes organizações multinacionais e nacionais nos Setores Industrial, Serviços, Portos e Mobilidade Urbana. Gestor Público e Consultor de empresas nas áreas de eficiência e transformação organizacional. Líder de projetos, no Brasil e Exterior, criando soluções em Desenvolvimento de Lideranças, Gestão por Competências, de Talentos e do Desempenho, Modelagem Organizacional, otimização de Processos em DHO e Planejamento de Sucessão. - elaboreonline@gmail.com / <https://wa.me/message/5S2EHIT7ESXHB1>