

APRESENTAÇÃO

PREMISSAS: TRANSFORMANDO A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

Cultura organizacional é, sem dúvida, uma das noções-chave do management moderno. Essa constatação parte da observação de diversos casos de empresas de cultura forte que mostram um desempenho excepcional. A cultura dessas empresas é fundamentada por uma série de premissas – proposições sobre quais são as formas certas de enxergar a realidade e agir – que são a fonte última de sua vantagem competitiva. Por exemplo, a prática constante da premissa “o cliente sempre em primeiro lugar” é importante fonte de vantagem para empresas de serviço; a premissa “erros ao inovar são fontes de aprendizagem e não devem ser punidos” é fonte fundamental de força competitiva para empresas cuja estratégia é baseada em inovação. Muitas outras empresas que visam a atingir o mesmo grau de sucesso tentam seguir os passos dessas empresas vencedoras e adotar as mesmas premissas como base de sua cultura organizacional.

Mas, são também conhecidos os casos de empresas com culturas fortes e que após grande desenvolvimento e sucesso mergulham rapidamente em uma curva descendente da qual não conseguem fugir. O paradoxo é que muitas vezes as empresas bem-sucedidas e mal-sucedidas adotaram, em certo momento, as mesmas premissas como bases de suas culturas organizacionais.

Assim, não são as premissas em si que definem se uma empresa terá ou não um futuro de sucesso sustentado. Aparentemente a resposta está muito mais na forma que as empresas abordam/encaram as premissas de sua cultura do que nas próprias premissas.

As empresas mal-sucedidas vêem as premissas como princípios, ou seja, como preceitos, regras ou leis que definem uma determinada forma de enxergar a realidade e agir. Muitas vezes essas premissas são bastante implícitas e permanecem nos subterrâneos da empresa, algumas vezes são até mesmo inconscientes/invisíveis às próprias pessoas. Mas a característica comum nesses casos é que elas são inquestionáveis.

As empresas bem-sucedidas vêem as premissas de sua cultura como hipóteses, ou seja, suposições pela qual se antecipa uma determinada forma de enxergar a realidade e agir, e que serão posteriormente confirmadas, direta ou indiretamente. Essas empresas buscam sempre trazer as premissas à tona e questionam sua validade.

Encarar as premissas da cultura como princípios leva a dogmatismo, inquestionabilidade. Leva até mesmo à total falta de consciência quanto a quais são as verdadeiras premissas que estão guiando as decisões e ações na empresa. Leva também a dissonâncias entre discurso e ação, onde certas premissas são explicitadas mas têm muito pouco valor – as premissas que efetivamente valem são aquelas que as pessoas “conhecem” mas não têm coragem de trazer à tona e questionar. Nesses casos, a realidade muda mas a empresa permanece estagnada, presa na armadilha de suas próprias premissas.

Encarar as premissas da cultura como hipóteses, proposições temporárias a serem posteriormente confirmadas ou não, leva a dinamismo, proatividade. Um management mais consciente e transparente é praticado na medida em que as premissas são continuamente trazidas à tona e postas à prova. Nesses casos, a realidade muda e a empresa acompanha – ou até gera – essas mudanças. As premissas validadas como positivas são mantidas, aquelas negativas são abandonadas e a empresa prospera como um organismo de contínua aprendizagem.

Esta coletânea “Premissas” adota essa última abordagem ao buscar indicar caminhos para catalisar a transformação cultural da organização. A coletânea inicia-se com o artigo [“Premissas e a Cultura Organizacional” \(página 4\)](#), que traz uma visão panorâmica do conceito de cultura sob a forma de questões-chave que visam a sensibilizar o leitor a sentir de forma concreta a presença da cultura em sua organização. Dessa forma, esta coletânea adota uma abordagem diferenciada na própria definição de cultura ao transcender a transmissão pasteurizada de conceitos frios e privilegiar a reflexão que leve à ação.

Essa ação irá se dar, invariavelmente, por meio de mecanismos de transmissão e desenvolvimento das premissas da cultura organizacional. A série de artigos [“Desenvolvendo e Transmitindo Cultura Organizacional” \(que começa na página 9\)](#) aborda de forma detalhada dez diferentes mecanismos para atuar sobre as premissas da cultura, que podem ir de materiais formais como manuais e diretrizes, ao comportamento dos líderes da empresa em momentos de crise.

Empregar esses mecanismos para transformar as premissas requer formas criativas e muitas vezes fora do convencional. O artigo [“Idéias para Ação Imediata sobre a Cultura” \(página 40\)](#), traz um conjunto de práticas simples porém bastante eficazes para identificar e avaliar as premissas existentes, difundir novas premissas, catalisar, enfim, a transformação da cultura da empresa.

Como organismos integrados a um todo maior, empresas precisam ter premissas que sejam consoantes com os referenciais maiores que permeiam toda a sociedade. Premissas que caminhem na contramão dos valores da sociedade conduzirão, inevitavelmente, ao declínio da empresa. O desafio está no fato de que a própria sociedade está em transformação acelerada, um processo de mudança de referenciais/paradigmas que ocorre a uma velocidade muitas vezes surpreendente. O artigo [“A Era da Biologia”](#) (página 43) mostra um novo conjunto de referenciais que está emergindo na sociedade como um todo e que certamente exige transformações nas organizações. Esse artigo é seguido pelo check list [“Implantando Novos Referenciais na Organização”](#) (página 46) que visa a estimular o executivo a refletir sobre como a era da biologia transforma as premissas que estão na base da cultura da organização.

O ingresso nos referenciais da biologia implica, inclusive, num gerenciamento biológico da própria cultura da organização. O artigo [“Gerenciando a Cultura da Organização”](#) (página 48) traz um modelo prático para executivos que desejam transformar a cultura de um forma biológica: um ciclo contínuo de ação e feedback – como num organismo vivo – é a forma mais natural de gerenciar a transformação cultural.

Essa transformação cultural é um dos processos de mudança mais complexos e profundos que podem acontecer em uma organização. O artigo [“Lidando com Mudanças de Forma Natural”](#) (página 51) visa a instrumentar executivos a gerenciar bem esse processo. Ele também partilha de uma visão biológica do processo de transformação ao apresentar as atitudes e qualificações do executivo que é um catalisador contínuo de mudanças e inovações vitais para a empresa em todas as áreas, inclusive nas premissas da cultura.

Outra ferramenta essencial para executivos que desejam transformar com sucesso as premissas da cultura da empresa é uma capacidade refinada de negociar. O artigo [“Negociação nos Processos de Mudança”](#) (página 55) mostra porque é inevitável que ocorram conflitos/diferenças em qualquer processo de mudança cultural e como o executivo pode ser um negociador eficaz para resolver esses conflitos/diferenças.

Finalmente, esta coletânea encerra-se com quatro artigos sobre impactos específicos de premissas da cultura da organização sobre as estratégias da empresa. O primeiro deles – [“Compatibilizando Cultura e Inovação”](#) (página 58) – analisa o relacionamento entre as premissas da cultura e os esforços de inovação estratégica da empresa, mostrando quando e como a cultura pode ser barreira à inovação e trazendo idéias de ações que os executivos podem emprender para transformar as premissas da cultura e torná-la pró-inovação. Os três artigos seguintes fazem parte de um check list de atitudes estratégicas. Cada um deles analisa como as premissas da cultura precisam ser transformadas/gerenciadas para dar suporte adequado às estratégias de alianças & parcerias, globalização e proximidade ao cliente.

Acima de tudo, esta coletânea não pretende definir premissas “certas” nem dar o perfil da “cultura organizacional ideal” para a empresa ser bem-sucedida. Ela busca mostrar como os executivos devem não apenas trazer à tona as premissas da cultura organizacional, mas testá-las, aprimorá-las e refiná-las, catalisando o processo de transformação cultural da empresa de forma natural e sem disrupções. ■

PREMISSAS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

A presença da cultura na organização é, por natureza, forte e influi em praticamente todas as dimensões da vida da empresa. O conjunto de questões deste quadro, além de representar uma forma não ortodoxa de definir o próprio conceito de cultura, visa a dar uma visão da sua presença marcante no dia-a-dia da empresa, nem sempre sentida de forma mais concreta e objetiva pelos próprios executivos.

QUESTÕES-CHAVE RELACIONADAS À CULTURA ORGANIZACIONAL

1. DEFININDO CULTURA ORGANIZACIONAL

A questão do próprio entendimento do que vem a ser cultura afetando a atitude do executivo em relação ao assunto. Cultura pode ser definida como:

- O conjunto de aprendizagem acumulada pela organização ao longo de sua história.
- O conjunto de premissas básicas que, validadas em função da prática, passam a ser ensinadas aos novos membros da organização como “requisitos para sua permanência”.
- As “soluções institucionais” para problemas de adaptação externa e de integração interna.
- As “formas corretas” de perceber pensar e sentir em relação aos problemas enfrentados pela organização.

2. AS FACES VISÍVEIS E NÃO VISÍVEIS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

- Quanto da cultura de uma organização é representado pelos “artefatos visíveis” (estilo dos escritórios, apresentação das pessoas, suas roupas, seus uniformes, formalidade ou informalidade na comunicação, intensidade e estilo das reuniões, sinais que definem os níveis hierárquicos etc.)?

- Quanto da cultura é representado pela filosofia e valores criados pelos fundadores e líderes da organização?
- Quanto da cultura é representado pelas premissas que estão na base dos próprios valores e que, por sua vez, determinam os padrões de comportamento das pessoas e os próprios "artefatos visíveis"?

3. PREMISSAS BÁSICAS AO REDOR DAS QUAIS A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO SE FORMA

- Quais são as premissas sobre a relação da organização com o ambiente? A que valores e comportamentos essas premissas conduzem?
- Quais as "premissas sobre a realidade" com a qual a organização deve operar? Como essas premissas em relação aos "fatos" e à "verdade" definem os valores e o comportamento das pessoas na organização?
- Como as premissas sobre o que é ser "humano", sobre ser ativo ou passivo, sobre ser cooperativo ou competitivo, grupal ou individual determinam valores e comportamentos na organização?

4. CULTURA COMO CONJUNTO DE "SOLUÇÕES INSTITUCIONAIS" A PROBLEMAS DE ADAPTAÇÃO EXTERNA

- A própria missão da organização, aceita sem questionamento por todos e embutida fortemente na sua cultura, poderia se tornar desajustada ao ambiente?
- Poderia a própria maneira de estabelecer metas (trimestrais, anuais), como parte da cultura, determinar uma forma habitual de pensar sobre os problemas da organização que se torne barreira a uma eventual mudança de estratégia?
- Poderiam as "formas aprovadas" de se atingir as metas e objetivos (centralização ou descentralização, por exemplo) ficarem tão arraigadas na cultura da organização a ponto de se tornarem quase impossíveis de serem mudadas (mesmo quando necessário à própria sobrevivência)?
- Até que ponto mudanças nos sistemas de informação e controle (forma de medir progresso em relação às metas) envolvem mudanças culturais significativas, provocando desconforto e insegurança?

5. CULTURA COMO CONJUNTA DE "SOLUÇÕES INSTITUCIONAIS" A PROBLEMAS DE INTEGRAÇÃO INTERNA

- Por que as "soluções" nessa área normalmente não estão abertas à discussão e permanecem fora da ação gerencial?
- Até que ponto as "soluções" a nível informal nessa área podem representar barreira a mudanças estratégicas necessárias?

- Quais dos tópicos abaixo representam aspectos de integração interna mais significativos:
 - Linguagem e conceitos comuns que assegurem níveis adequados de comunicação e entendimento dentro do grupo?
 - Critérios de inclusão e exclusão, que definem quem está dentro e quem está fora (como membro da organização)?
 - Critérios para alocação de poder e status?
 - Critérios para relacionamento interpessoal, maneiras de lidar com sentimentos pessoais dentro do contexto organizacional?
 - Critérios de alocação de prêmios e punições?

6. CULTURA COMO BASE DA ESTRATÉGIA DA ORGANIZAÇÃO

- Cultura, definida como o “conjunto de formas certas” de se fazer as coisas na organização, não estabelece, por si só, o escopo e os limites das estratégias que a empresa poderia escolher?
- Cultura, nesse sentido, não representaria, em si, parte significativa da estratégia de longo prazo da organização?

7. CULTURA COMO BARREIRA AOS PROCESSOS DE MUDANÇAS ESTRATÉGICAS E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

- Cultura poderia representar, num dado momento, um empecilho à implantação de alternativas estratégicas que viriam a solucionar os problemas externos e internos da organização?
- Mudanças estratégicas de impacto tornam-se possíveis somente por meio de uma massiva substituição das pessoas que estão presas à cultura que está “com disfunções”?
- Fidelidade a uma determinada cultura poderia levar um executivo (ou grupo de pessoas) a não adotar soluções estratégicas que trariam melhores resultados para a organização?

8. A POSSIBILIDADE DE GERENCIAR A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

- Quais os cuidados que o líder da organização deve tomar para que os necessários processos de mudança cultural só substituam as partes da cultura que se tornaram inadequadas, preservando e cultivando as que dão força à empresa?
- É possível que ações desencadeadas pela alta administração visando a aperfeiçoar a organização ou solucionar problemas críticos mexam com a cultura organizacional, causando rupturas e ansiedade, desestabilizando o ambiente, afetando a integração interna e enfraquecendo sua força estratégica?

- Até que ponto a pressa no processamento de mudanças estratégicas, sem levar em conta os estágios de transição, pode causar danos à cultura organizacional?

9. MECANISMOS QUE ASSEGURAM A TRANSMISSÃO DE CULTURA PARA OS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO

- Até que ponto os líderes têm consciência de que, pelas suas ações no dia-a-dia, estão transmitindo cultura aos membros da organização?
- Quais os mecanismos que podem ser utilizados para passar cultura à organização de forma coerente e integrada?

10. O PAPEL DO FUNDADOR NA CRIAÇÃO DE CULTURA

- Por que o fundador da organização desempenha um papel tão importante na criação da cultura da organização?
- Até que ponto a cultura organizacional pode refletir "preconceitos" do dono/fundador, os quais estão, por sua vez, moldados em sua experiência cultural e seus traços de personalidade?
- Quais as diferenças existentes entre organizações de primeira geração (geração do fundador) e de outras gerações subsequentes?

11. A TRANSIÇÃO DO FUNDADOR PARA O ADMINISTRADOR PROFISSIONAL

- Quais os riscos de a transição do fundador para o administrador profissional vir a destruir a força da cultura existente? Quais os cuidados necessários para evitar que isso venha a ocorrer?
- Até que ponto o administrador profissional poderia trazer preconceitos e distorções inclinados ao puramente econômico, fazendo com que valores não econômicos normalmente presentes na cultura do fundador sejam simplesmente eliminados como "não-rationais" (e, eventualmente, empobrecendo a cultura vigente)?
- O que fazer para que a transição fundador/profissional ocorra de forma inteligente, fazendo com que a cultura resultante represente efetivamente uma evolução sob todos os pontos de vista?

12. O PAPEL DA CULTURA NOS DIFERENTES ESTÁGIOS DE VIDA DA ORGANIZAÇÃO

- Por que as empresas de primeira geração, ainda jovens e sob administração dos fundadores, parecem necessitar de culturas fortes e claras, como se precisassem encontrar sua própria identidade?

- Por que as organizações de “meia idade” parecem possuir fortes subculturas (de áreas funcionais, divisões, regiões) que “competem” entre si? Como isso pode ser gerenciável?
- As disfunções de parte da cultura em organizações em declínio podem ser gerenciadas/eliminadas/substituídas de forma planejada, sem grandes traumas?

13. DECIFRANDO A CULTURA DE UMA DADA ORGANIZAÇÃO

- Quais os métodos mais eficazes de se decifrar o conjunto de premissas que definem a cultura de uma organização? Como trazer à tona as premissas encobertas, aceitas sem questionamento, que estão, muitas vezes, a nível do inconsciente?
- Até que ponto o processo para decifrar a cultura de uma organização requer ajuda externa?

14. CULTURA ORGANIZACIONAL E OS PROCESSOS DE FUSÕES E AQUISIÇÕES

- Existem formas de se viabilizar fusões e aquisições de empresas, não obstante marcantes diferenças culturais, por meio de cuidadosos processos de mudança planejada?
- Até que ponto a questão de compatibilidade entre a cultura das empresas está se tornando mais importante do que as próprias dimensões econômicas e de mercado nos processos de fusão e aquisição?

15. ESPECIALISTAS E CULTURA

- Até que ponto a própria “cultura ocupacional” dos especialistas pode estar dessintonizada com a cultura da organização?
- Até que ponto a pressuposição de que a eficácia e a eficiência organizacional são objetivos últimos é válida para todas as organizações?
- Como deve o especialista atuar em culturas onde, por exemplo, poder e status sejam mais importantes do que eficácia, ou onde abertura e confiança sejam consideradas sinais de fraqueza?
- Até que ponto os especialistas atuam na pressuposição de que cultura seja moralmente neutra? ■

UMA VISÃO GERAL DOS MECANISMOS DE TRANSMISSÃO DE CULTURA

DESENVOLVENDO E TRANSMITINDO CULTURA ORGANIZACIONAL

Quais os mecanismos que os líderes podem usar para transmitir cultura à organização? De que forma o não entendimento desses mecanismos pode levar a distorções e inconsistências no processo? Até que ponto os líderes têm controle sobre o processo de formação e mudança de cultura da empresa?

São vários os mecanismos que um líder pode usar para transmitir cultura à organização. Alguns desses mecanismos passam mensagens de forma muito objetiva, explicitamente. São os materiais tipo “dez mandamentos”, utilizados para divulgar os princípios e filosofia da empresa. Outros passam mensagens de forma implícita. É o caso das decisões sobre questões críticas: as pessoas abstraem o critério por trás da decisão e concluem quanto ao que é “certo” fazer na empresa.

Porque é importante conhecer esses mecanismos? Na medida em que os líderes ficam mais conscientes quanto ao funcionamento desses mecanismos, eles tornam-se mais capazes de evitar inúmeros dos problemas que ocorrem em seu dia-a-dia, principalmente em termos de mensagens contraditórias que levam a confusão e insegurança.

Esta coletânea desenvolve a partir da página 9, uma análise de cada um dos mecanismos de transmissão de cultura, abordando os problemas/distorções/inconsistências que podem normalmente ser encontrados nas empresas (sinalizados com 📖), bem como idéias que os executivos podem usar para minimizar/eliminar os problemas e distorções potenciais de cada mecanismo (sinalizadas com 👉).

Como pano de fundo para a análise dos artigos que se seguem, torna-se importante comentar alguns aspectos relacionados às intenções dos líderes: Que premissas/valores os líderes querem passar? Que outros eles passam sem ter consciên-

cia disso? E quanto a premissas/valores não compatíveis com os dos líderes que são passados à organização por "terceiros"?

MENSAGENS QUE OS LÍDERES QUEREM PASSAR

No caso de premissas/valores que os líderes queiram passar à organização, podem ocorrer situações como as seguintes:

- (1) os líderes usam mecanismos explícitos/formais para passar as mensagens e têm sucesso;
- (2) os líderes usam mecanismos implícitos (por meio de ações, decisões, mudanças etc.) e têm sucesso;
- (3) os líderes não conseguem passar a mensagem (impermeabilidade da cultura vigente que rejeita ou distorce a mensagem).

MENSAGENS QUE OS LÍDERES PASSAM SEM SABER

Os líderes, no dia-a-dia, acabam passando inúmeras mensagens de forma involuntária/não premeditada por meio do que fazem, de como decidem e como se comportam:

- (1) algumas dessas mensagens podem ser conflitantes entre si, refletindo os conflitos e as questões não resolvidas dentro do próprio líder (ou em função da falta de consenso na equipe de cúpula);
- (2) algumas das mensagens podem ser conflitantes em relação aos princípios/valores/filosofia/premissas formais (levando a descrédito dos discursos porque a ação – mais "autêntica" – recebe mais crédito por parte das pessoas); e,
- (3) outras passam mensagens ambíguas, não muito claras, de difícil interpretação (o que, no final, acaba gerando muitas interpretações diferentes e até contraditórias).

MENSAGENS INADEQUADAS PASSADAS POR TERCEIROS

Principalmente em função da falta de um maior envolvimento por parte da cúpula em certas questões, outras pessoas ("terceiros" não necessariamente identificados com as premissas/valores dos líderes) acabam passando mensagens "por conta" da alta administração. As possibilidades disso ocorrer são significativas:

- (1) terceiros usam os mecanismos de forma planejada para introduzir mudanças na cultura visando a objetivos pessoais;
- (2) terceiros introduzem mudanças culturais involuntariamente porque acabam mexendo irresponsavelmente em certos mecanismos a partir de senso próprio de "certo"; e,
- (3) terceiros prestigiados pelos líderes (caso típico de "contratações especiais" de executivos) acabam extrapolando os limites e gerando impactos não desejados na cultura ao cumprir as determinações feitas pela cúpula.

O objetivo desta introdução é sensibilizar o leitor sobre a complexibilidade inerente à questão da cultura – um assunto que está na base de todo o processo de management das organizações. A partir desta sensibilização as páginas posteriores procuram fornecer alguns *insights* e idéias que auxiliem os executivos a transformarem em ação, em suas empresas, os conceitos referentes à cultura organizacional... ■

MECANISMOS FORMAIS EXPLÍCITOS

MATERIAIS QUE PASSAM CULTURA

A cultura de uma organização pode ser passada para as pessoas por meio de materiais formais/oficiais como: manuais de princípios da empresa, quadros tipo “dez mandamentos”, materiais para novos entrantes, folhetos sobre a empresa para recrutar funcionários, relatórios anuais. Como assegurar que tais materiais sejam coerentes entre si e estejam transmitindo a cultura “certa”?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

Em princípio o líder pode, de forma bastante eficaz, fazer uso de materiais formais/oficiais para integrar à cultura da empresa princípios filosóficos, premissas, valores e formas certas de se lidar com questões organizacionais. Entretanto, na realidade podem ser encontradas inúmeras distorções que comprometem significativamente o potencial desse mecanismo de transmissão de cultura:

LACUNA ENTRE PRINCÍPIOS E REALIDADE

Materiais formais existentes podem estar bastante distantes da realidade da empresa, e principalmente não condizentes com as ações (e princípios subjacentes) de seus principais líderes. Essa lacuna entre os materiais formais e o que efetivamente acontece na empresa pode até ser objeto de “piadinhas” e histórias de corredor, representando desprestígio para os princípios filosóficos e para os próprios dirigentes da empresa.

EXCESSO DE “MAQUIAGEM”

Materiais existentes podem – em função de seu cunho preponderantemente mercadológico – apresentar os princípios/filosofia/valores de forma “maquiada”. Nesses casos é típico que se encontrem nesses materiais exageros, meias verdades e mesmo distorções graves. Os resultados disso normalmente são a ausência de materiais “de verdade” para transmissão de cultura,

problemas de inconsistência percebida entre a realidade e esses princípios "maquiados", além de uma "cultura da mentira" que a própria "maquiagem" passa a transmitir.

MATERIAIS TIPO "COLCHA DE RETALHOS"

O não envolvimento dos principais líderes na geração e monitoramento destes materiais ("materiais inofensivos, tipo perfumaria...") acaba deixando o processo "solto", sem controles. Resultados: muitas pessoas/setores (recursos humanos, sistemas, controladoria, planejamento) "criando" princípios/valores/filosofia com base em culturas próprias, inconsistência dos materiais entre si em aspectos sutis/refinados, inconsistências em relação àquilo que está na cabeça dos líderes, confusão na cabeça dos colaboradores e significativa perda de força do conjunto que potencialmente estaria transmitindo/desenvolvendo cultura na organização.



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

Para que esses materiais formais possam contribuir para efetivamente passar cultura às pessoas, é preciso alocar energia ao processo de sua monitoração e "cultivo". O principal fator a determinar a qualidade dessa monitoração é, sem dúvida, o envolvimento de todos os líderes da organização.

CONSENSO ENTRE OS LÍDERES

Os princípios/valores/formas certas de fazer as coisas na empresa devem ser constantemente analisados pela cúpula (tópicos trazidos à mesa da diretoria). A busca do consenso em cada detalhe representa importante fator no "cultivo" da cultura da organização e é de fundamental relevância ao processo de sua transmissão à empresa como um todo.

MODERNIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS

A alta administração precisa envolver-se no processo de monitoração dos materiais e assegurar adequado ajustamento dos mesmos em relação aos novos tempos. Muitas vezes os princípios do fundador precisam ser lembrados/reforçados por meio de mudanças na linguagem, na forma de apresentação e na modernização dos exemplos. Outras vezes, parte dos princípios devem ser alterados para ajustá-los aos valores de nossa época (processo difícil, que exige extremo cuidado para evitar que haja descaracterização irresponsável da cultura-base). O importante aqui é a cuidadosa monitoração, por parte da cúpula, da sintonia entre os princípios e a atuação de dia-a-dia dos próprios líderes da empresa.

CUIDADOS NA GERAÇÃO DOS MATERIAIS

A alta administração precisa efetivamente envolver-se na aprovação dos materiais que são potencialmente transmissores de cultura, ou definir diretrizes claras a respeito (atentar para o aspecto cultural dos materiais). Ao aprovar

tais materiais (inclusive de caráter mercadológico), além dos aspectos técnicos envolvidos, a cúpula deve atentar a questões como:

- Qual a mensagem de caráter cultural subjacente ao material (na medida em que ele será visto pelos funcionários)?
- Quão autêntica/coerente é a mensagem subjacente em relação à cultura que prevalece na empresa?
- Está se transmitindo uma forma de “cultura de mentira” e “culto às aparências” por meio de materiais exagerados/“maquiados”? ■

AS MENSAGENS DA APARÊNCIA

COERÊNCIA NOS ASPECTOS FÍSICOS

O uso do espaço físico da empresa – instalações, lay-out das diversas áreas, tipo e disposição dos móveis e equipamentos, fachada do prédio, tipo de arquitetura externa e interna, objetos de decoração, sinalização, jardins – também transmite cultura. A alta administração está dando devida atenção aos aspectos físicos, procurando torná-los consistentes com outros "transmissores" de cultura?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

Em geral as organizações não conferem adequada atenção aos aspectos físicos de suas instalações como potenciais transmissores de cultura; não percebem com clareza a relação entre fachada, *lay-out*, móveis etc. e cultura organizacional. Em função disso é freqüente que se constatem problemas como:

LACUNAS ENTRE ARQUITETURA E CULTURA

O prédio em que a empresa funciona pode estar transmitindo mensagens contraditórias em relação à sua cultura, pois reflete a filosofia de quem o projetou e construiu, seja no caso de imóvel adquirido de terceiros ou de construção sob medida. Uma situação extrema, mas relativamente comum, é a de imóveis com ar de ostentação e linhas avançadas ocupados por empresas tradicionalistas, com filosofias de austeridade e comedimento/conservadorismo.

ARQUITETURA DE INTERIORES SEM SINTONIA

Interiores projetados por especialistas ou montados por encarregados de móveis e utensílios podem estar passando mensagens não sintonizadas com a cultura. Um exemplo disso é o excesso de improviso, mistura de estilos, desconforto dos funcionários, falta de funcionalidade etc. numa empresa que pretende ter excelência de serviços/alta qualidade no centro de sua cultura.

USO INCOERENTE DOS ESPAÇOS

Tamanho das salas, designação dos andares, alocação de espaço (metragem) para áreas/departamentos/divisões são em geral tópicos definidos por executivos de cúpula interessados em espaço físico como sinônimo de poder e status, e são até decididos *ad hoc*, caso a caso, freqüentemente adquirindo contornos políticos. Dessa forma, pouca atenção é dada à sua coerência em relação à cultura. Resultados: contradições do tipo “forte hierarquia/alta diferenciação entre níveis refletida pelo uso dos espaços, para uma filosofia formal de igualdade/pirâmide achatada” etc.

APARÊNCIA FÍSICA

Falta de atenção a detalhes de “arrumação da casa” e aparência no geral (sujeira, desarrumação, plantas mal cuidadas, cadeiras quebradas, uniformes mal cuidados etc.) na empresa como um todo (muitas vezes contrariando o que é observável apenas no andar da diretoria), podem estar transmitindo mensagens fortes, bastante diferentes daquelas explicitadas nos princípios da empresa.



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

De que forma a alta administração pode assegurar coerência maior entre os aspectos físicos da empresa (e mensagens subjacentes) e sua cultura? Além da óbvia necessidade de alto envolvimento da cúpula nas decisões sobre aspectos físicos da empresa – tendo por foco básico a coerência em relação à cultura – há alguns cuidados específicos que ajudam a assegurar esta concordância:

DIRETRIZES ESPECÍFICAS A RESPEITO

Uma das principais causas das incoerências entre os aspectos físicos e a cultura da empresa é a falta de reconhecimento da importância dos mesmos como transmissores de cultura. Como conseqüência, não há diretrizes claras para se decidir sobre prédios, fachadas, *lay-out* etc., que assegurem os devidos cuidados para compatibilizar as mensagens do físico à cultura vigente.

Diretrizes claras devem ser explicitadas pela alta administração, após consenso entre seus membros. Isso também assegura, em princípio, real envolvimento/comprometimento dos mesmos e conseqüente coerência nas decisões do dia-a-dia envolvendo aspectos físicos da empresa. Essas diretrizes devem constituir-se, também, na base das relações da empresa com arquitetos, decoradores, engenheiros e especialistas do campo.

TREINAMENTO PARA COERÊNCIA GLOBAL

Na medida em que torna-se impossível assegurar coerência das decisões do dia-a-dia (compra de móveis, mudanças de *lay-out*, definição dos objetos, estilo das salas, espaço para setores, uniformes etc.) através da centralização na cúpula, o treinamento das pessoas é fator-chave a considerar.

Programas de treinamento que orientem os colaboradores em geral quanto à importância da coerência entre os aspectos físicos e a cultura têm duplo efeito:

asseguram a busca desta compatibilidade e transmitem de forma mais clara a própria essência da cultura.

DESIGNAÇÃO CUIDADOSA DOS RESPONSÁVEIS

A escolha cuidadosa das pessoas responsáveis pelos aspectos físicos da empresa é outra forma de assegurar coerência com a cultura. Porque não escolher o responsável com base em sua sintonia com a filosofia/valores/princípios da empresa e sua sensibilidade para aspectos refinados de transmissão de cultura, em vez de enfatizar tão somente sua formação técnica? ■

TRANSMISSÃO PELO LÍDER E POR TREINAMENTO

A FORÇA DA EDUCAÇÃO

Muito de cultura é passado por meio de processos planejados de treinamento/educação/“doutrinação” por meio de: (1) ensinamentos e exemplos por parte do principal líder da empresa, e (2) programas formais de treinamento e desenvolvimento. Até que ponto existem cuidados específicos para otimizar a coerência entre estas ações de forma planejada?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

Os líderes transmitem cultura por meio de exemplos, ensinamentos e *coaching*, que são formas poderosas de passar princípios/valores/ formas “certas” de se fazer as coisas na empresa. Muitas organizações têm, também, programas específicos de “doutrinação” – em geral voltados a novos entrantes. A realidade nas organizações mostra alguns problemas nesse processo:

LÍDERES COM CULTURAS DIFERENTES

Uma organização pode ter diversos líderes. Quando essas pessoas possuem culturas diferentes – caso de empresas que possuem executivos que vieram de diferentes organizações – pode-se estar passando culturas distintas para os vários segmentos de uma mesma empresa. O potencial de problemas e conflitos é evidente nesses casos.

FILTRAGEM E DISTORÇÕES

Há normalmente imperfeições no processo de retransmissão dos “ensinamentos” do líder para os outros escalões. O resultado é que a “cultura” na base da pirâmide desenvolve-se em sentido diferente daquele desejado pelo líder, podendo causar distúrbios significativos.

HÁBITOS E MANIAS DOS LÍDERES

Líderes têm suas próprias formas de fazer as coisas: são hábitos e manias que nada têm a ver com a cultura da organização, mas que são também passados a outras pessoas como dados culturais, “poluindo” o processo.

TREINAMENTO INADEQUADAMENTE SINTONIZADO

Assim como os materiais formais, os programas de “doutrinação” de novos entrantes podem ter sido criados por pessoas pouco familiarizadas com a cultura da empresa. Isto pode resultar em programas não sintonizados com a cultura existente ou em materiais muito grosseiros, que não conseguem chegar às sutilezas/aspectos refinados da filosofia da empresa. Além disso, outros programas não destinados a qualquer tipo de “doutrinação” podem estar passando cultura de forma incoerente e irresponsável gerando ambigüidade e dúvidas.

DESSINTONIA ENTRE DISCURSO E AÇÃO

Um problema clássico nas empresas é o caso do líder que “ensina” uma coisa e faz outra. Isso acaba não só deixando as pessoas em dúvida sobre em que acreditar (normalmente acompanham o que o líder faz) como também passa a cultura do “da boca para fora” e do jogo das aparências.



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

O que é possível fazer para evitar os problemas inerentes ao processo de transmissão de cultura por meio de ensinamento/exemplos que venham do líder e dos programas de treinamento? Os seguintes cuidados poderão minimizar as disfunções inerentes ao processo:

CONSENSO NA ALTA ADMINISTRAÇÃO

É evidente a importância de adequada sintonia entre os executivos que compõem a cúpula da empresa. Uma sintonia que precisa chegar aos refinamentos e sutilezas subjacentes a cada aspecto-chave da vida organizacional. Para atingir esse nível é preciso trazer as questões relevantes à mesa de diretoria de forma sistemática, em vez de se restringir somente a aspectos técnicos e negociais (aspectos mais facilmente delegáveis do que aspectos polêmicos de cultura) nessas reuniões. Além disso, é fundamental que o consenso entre os executivos de cúpula seja profundo. Para esse nível de consenso – em assuntos que envolvam valores, princípios, filosofia, estilos e hábitos – é preciso tempo, persistência e, em alguns casos, até ajuda externa.

TRANSMISSÃO SEM INTERMEDIÁRIOS

“Na medida em que a empresa cresce, torna-se impossível utilizar-se de líder *coach* – pessoas próximas para transmissão de cultura” Falso ou verdadeiro? Verdadeiro se fixar-se a forma “pessoa-a-pessoa” para esse mecanismo de passagem de cultura. Entretanto, é possível minimizar os intermediários – ou mesmo eliminá-los – por meio de mudanças na forma de transmissão. É possível transmitir mensagens de forma direta por meio de reuniões em auditório (líderes dirigindo aos principais colaboradores) ou por meio de vídeo para toda a empresa.

COERÊNCIA DAS AÇÕES DO DIA-A-DIA

A transmissão sem intermediários torna mais crítica a importância da coerência entre discurso e ação em função da maior visibilidade do líder. Nessa abordagem, autenticidade é fator-chave a condicionar a força da cultura e da própria liderança na organização.

MONITORAÇÃO DOS PROGRAMAS FORMAIS

A alta administração não pode distanciar-se do processo de treinamento formal. É de sua responsabilidade assegurar-se que os programas sejam sinérgicos também no desenvolvimento da cultura da organização e que os instrutores estejam bastante sintonizados com os valores/princípios da empresa. ■

CRITÉRIOS DE RECOMPENSAS TRANSMITINDO CULTURA

RECOMPENSANDO O QUE É CERTO

Outra forma de transmitir cultura organizacional é por meio dos critérios explícitos de se recompensar pessoas na empresa, tanto por meio de estímulos materiais como de promoções, maiores responsabilidades, títulos/status, privilégios, reconhecimento público. Como assegurar que esses critérios (1) existam; (2) cubram aspectos-chave da vida organizacional; e (3) sejam coerentes?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

Os critérios formais de recompensa passam mensagens fortes sobre o que é "certo" fazer na organização. Em princípio, essas mensagens deveriam ser coerentes com a cultura. Na prática, porém, diferentes distorções prejudicam a eficácia desse mecanismo de transmissão de cultura:

SISTEMAS DE RECOMPENSA "DO MERCADO"

Muitos sistemas de recompensa (aumentos, bônus, títulos, promoções/status) que as empresas implantam de forma "profissional", com o objetivo de serem "avançadas" e competitivas em relação à concorrência, são formas pasteurizadas de refletir o que se faz no mercado. Poucas organizações têm seus sistemas de recompensa vinculados à sua cultura, inclusive como mecanismo de transmissão dela. Assim, sistemas tipo "mercado" acabam passando mensagens contraditórias em relação à cultura-base, enfraquecendo-a e criando confusão junto ao quadro de colaboradores.

INCONSISTÊNCIA ENTRE AS RECOMPENSAS

Na medida em que a prática de mercado é que orienta a criação das recompensas e que mudanças são introduzidas *ad-hoc*, critérios inconsistentes passam a ser encontrados dentro de uma mesma empresa, principalmente em aspectos sutis. Um exemplo de inconsistência sutil é o caso de estímulos formais à iniciativa e experimentação, ao mesmo tempo em que erros e fracas-

sos (inerentes às ações orientadas por um alto grau de iniciativa) são fatores de perda do bônus anual.

RECOMPENSAS PADRONIZADAS

Muitos sistemas de recompensa são excessivamente padronizados, pouco flexíveis para acomodar as diferenças existentes no trabalho de áreas diversas, na natureza da relação esforço-resultados no trabalho de níveis hierárquicos distintos, no potencial de contribuição qualitativa aos resultados da empresa etc. O resultado é um sistema pasteurizado, frágil e que acaba passando mensagens culturais “pela culatra” (do tipo “nessa organização não se deve dar muita atenção às diferenças entre trabalhos, indivíduos e condições de trabalho; as regras devem ser aplicadas cegamente independentemente de eventuais diferenças...”). Também nesse item é forte o desacoplamento entre cultura organizacional e o sistema de recompensa como mecanismo de sua transmissão.



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

Como assegurar que critérios explícitos de recompensa transmitam/reforcem a cultura da empresa de forma sinérgica e sejam ajustados à sua estratégia básica? A resposta a essa questão gira em torno dos seguintes tópicos:

CRIATIVIDADE E AJUSTAMENTO DO SISTEMA

Os sistemas que melhor ajustamento conseguem à cultura da organização, constituindo-se em mecanismos poderosos para sua transmissão e reforço, são aqueles criados sob medida pela própria cultura e em geral bastante criativos e não-ortodoxos. Aparentam ter, aos olhos do burocrata, critérios excessivamente personalizados, *ad hoc* e vinculados ao arbítrio dos líderes. Em sua essência, porém, contêm critérios refinados, intrincados e de complexa implantação (coisas que o burocrata tenta eliminar para tornar o sistema mais simples, “limpo” e delegável). São sistemas que exigem tempo, energia e envolvimento do líder, naturalmente.

ENERGIA DA ALTA ADMINISTRAÇÃO

A criação e implantação de um sistema coerente de recompensas na empresa é responsabilidade indelegável de seus principais líderes. Sem o envolvimento profundo de executivos que “tenham a cultura no sangue” será praticamente impossível desenvolver um sistema de recompensas adequado. A criação de um sistema nessa área não depende de especialistas, mas sim dos próprios executivos de cúpula, que – numa postura de solução de problemas – devem equacionar os aspectos-chave da vida organizacional a serem vinculados às recompensas.

BUSCA DA REALIDADE

Também importante para o processo de desenvolvimento de um sistema de recompensas que transmita/reforce a cultura é o conhecimento profundo das

forças que motivam as pessoas de seu quadro (alguns são motivados por poder e vêm no status/autoridade recompensas de valor; outros são motivados por liberdade de agir e vêm em desafios novos e metas elevadas o principal ponto de recompensa etc.). Sem esse conhecimento e essa disposição para reconhecer diferenças marcantes entre as pessoas nos fatores de motivação, a empresa não tem como utilizar refinadamente sistemas de recompensa para transmitir/reforçar sua cultura. Além disso, os riscos de interpretação dúbia são grandes ("promoção com transferência para outro Estado é prêmio ou punição...?"). ■

A MEMÓRIA COMO TRANSMISSÃO DE CULTURA

APRENDENDO COM A HISTÓRIA

A história da empresa é um transmissor de cultura: tanto fatos como mitos, lendas e parábolas sobre pessoas e coisas que aconteceram na empresa passam mensagens aos membros da organização. Algumas dessas histórias são usadas pelos líderes para passar/reforçar a cultura da empresa. Outras estão fora de seu controle: são criadas nos corredores a partir da visão particular de pessoas sobre o que se faz e o que acontece na empresa. Seria esse um processo gerenciável?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

Histórias sobre sucessos (carreiras excepcionais, operações brilhantes etc.) e fracassos (o que as pessoas fizeram e o que aconteceu a elas), sobre eventos significativos (positivos e negativos) e mesmo sobre o que os principais líderes costumam fazer e como são, passadas de pessoa a pessoa, transmitem cultura – embora nem sempre de forma clara e explícita. São histórias que podem reforçar a cultura “certa”, mas podem também destruir sua força ou distorcer o sentido de vários de seus componentes.

DISTORÇÕES POR FALTA DE INFORMAÇÕES

Quanto mais deficiente o processo de comunicação na empresa maior será a tendência de as histórias serem artificiais e distorcidas. Normalmente as distorções – como no caso das caricaturas – tendem a exagerar o lado pitoresco, jocoso e também negativo/pejorativo. O apelo da “história não contável” é grande, o que leva as pessoas a acreditarem mais em seu conteúdo do que no que está contido nos materiais formais que explicitam a cultura da empresa. É o processo clássico da formação da “cultura de corredor”.

MANIPULAÇÃO DOS FATOS

A política dos bastidores é uma realidade que não pode ser ignorada pela alta administração. Fatos podem ser manipulados e distorcidos gerando histórias “sob encomenda”, visando a minar a força e a credibilidade de executivos

específicos. Muitas dessas histórias podem envolver o próprio líder, prejudicando sua imagem e força junto à organização.

DETERIORAÇÃO DAS HISTÓRIAS

Com o tempo as histórias contadas dentro da empresa vão se deteriorando: algumas vão mudando em função do processo “natural” de filtragem, outras são esquecidas ou se enfraquecem (a “moral da história” perde força ou é desfocada). Dependendo do clima que esteja prevalecendo na empresa em certas épocas, as histórias de cunho negativo (em função também do *appeal* dos desastres/fracassos que prevalece nos bastidores e de uma certa desconfiança em relação aos fatos bons/sucessos) têm vida mais longa. Também em função do tempo, na medida em que as pessoas vão se aposentando e deixando a empresa, a memória vai se apagando e muitas das histórias ilustrativas dos princípios originais vão sendo esquecidas.



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

O que a alta administração pode fazer para que esse processo “natural”/ informal de transmissão da cultura reforce os aspectos positivos da história da empresa? O que é possível fazer para extrair aprendizagem positiva, mesmo dos problemas e fracassos do passado? O reconhecimento da importância desse processo pelos executivos da empresa (em vez de considerá-lo como algo informal/inofensivo) leva a ações como as seguintes:

PRESERVAÇÃO DA MEMÓRIA DA EMPRESA

Investimentos para preservação da memória da organização com autenticidade trazem inúmeros benefícios e passam mensagens importantes: respeito à sua história e em relação às pessoas que a construíram (o que evita a atitude do novo entrante que acha tudo errado e quer “reinventar a roda”); preservação da aprendizagem gerada por meio das tentativas e erros; preservação do know-how refinado sobre relações entre pessoas, trabalho em equipe, estilos de atuação e ética; base para entendimento da empresa de hoje e para reflexões sobre seu futuro; exemplos concretos para reforçar as “formas certas” de fazer as coisas na empresa. A memória da empresa (em arquivos, depoimentos, entrevistas, documentos, livros, gravações, bancos de dados etc.) fielmente resguardada é base para minimizar as distorções do que nela se transmite de pessoa a pessoa.

APRENDENDO DOS ACERTOS E ERROS

A “moral da história” é algo que depende muito do ângulo por meio do qual a pessoa vê o que aconteceu. A alta administração deve assegurar que sucessos e fracassos estejam gerando aprendizagem de forma positiva e na direção que a empresa quer caminhar. Por exemplo, um fracasso pode levar a conclusões do tipo “ousou demais, o certo é ir devagar e sempre”; mas também pode levar a conclusões do tipo “ousadia sem planejamento refinado potencializa os riscos; é preciso planejar com cuidado principalmente em projetos inovado-

res...”. A “moral da história” não é algo fácil de gerar; existem no processo muitos fatores pessoais envolvidos, o que faz com que as interpretações sejam bastante flexíveis e heterogêneas. Daí a necessidade de conversar-se mais abertamente sobre os fatos marcantes da empresa e sobre as próprias ações de líderes do passado e do presente visando deixar a “moral” (a aprendizagem positiva) mais clara, inclusive em suas nuances de mais difícil percepção. ■

PRIORIDADES PASSANDO CULTURA

ATENÇÃO DOS LÍDERES

A própria atuação do líder no dia-a-dia é uma forma poderosíssima de se transmitir/reforçar cultura organizacional. Até que ponto existe plena consciência da alta administração de que o foco de atenção dos executivos de cúpula, o que fazem questão de acompanhar/controlar com cuidado, o que avaliam com rigor, o que fazem questão de ver no sistema de informações, o que administram de perto, enfim, passam cultura para as pessoas da empresa?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

As coisas que merecem dos principais líderes da empresa atenção preponderante em termos de criação e de controle/avaliação passam mensagens quanto ao que é importante/não importante para a organização como um todo. Na prática há algumas distorções/inconsistências que merecem atenção dos executivos de alta administração:

LÍDERES EXCESSIVAMENTE ESPECIALIZADOS

Na medida em que os principais líderes venham de uma experiência mais sólida em certas áreas funcionais (finanças, produção, marketing, tecnologia, recursos humanos, controladoria etc.) pode haver uma tendência de desequilíbrio nos focos de atenção. Nesse sentido, as mensagens passadas no dia-a-dia por esses líderes poderão ser inconsistentes com a cultura da organização. É o caso de determinado líder dar ênfase excessiva a controles e números (dando pouca atenção aos aspectos humanos) quando a cultura preconiza como "certo" o desenvolvimento das pessoas como estratégia central do negócio.

FALTA DE CONSENSO NA CÚPULA

Os principais líderes da empresa podem estar divergindo quanto aos aspectos que devem merecer maior atenção por parte da alta administração no dia-a-dia. A ausência de consenso nesse sentido passa mensagens ambíguas para a organização, gerando falta de consistência intra-organizacional e até descrédito em relação ao conteúdo dos materiais formais/explicitos que transmitem os princípios/valores da empresa.

EXCESSO DOS "DELEGADOS"

Muitas vezes o que é importante para os líderes é passado para a organização como um todo por meio de "delegados" (pessoas mais próximas dos líderes e/ou do escalão imediatamente abaixo). Os "delegados" podem embutir seus próprios valores ao filtrar as preocupações dos líderes e acabam distorcendo as mensagens básicas. As mensagens, dessa forma, passam a ser dos "delegados", gerando inúmeras inconsistências em relação à cultura que a alta administração esteja querendo transmitir/desenvolver. Frases típicas que evidenciam esse potencial de distorção são: "o presidente não vai gostar disso..."; "ele está muito preocupado com..."; "ele acha isso bobagem pois seu pensamento é que..."



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

Tudo que os principais líderes fazem em seu dia-a-dia deveria estar perfeitamente coerente com a cultura da organização, o "certo" que se busca transmitir para todos. Como evitar que haja incoerências entre as mensagens que os executivos de cúpula estão transmitindo por meio do foco de suas atenções e o que se transmite – em termos de cultura através de outros mecanismos?

CONSCIÊNCIA QUANTO AO PRÓPRIO PROCESSO

Muitos executivos não estão conscientes de que o foco de sua atenção passa mensagens fortes sobre a cultura da empresa, sendo preciso atentar para inconsistências em relação à mesma. Discutir essa questão com regularidade na cúpula pode ajudar a manter essa consciência à tona, ao mesmo tempo em que os executivos passam a focar suas atenções de forma mais equilibrada e em consonância com a cultura-base da organização. Esse processo pode também ajudar a trabalhar o problema dos líderes com especialização excessiva em certas áreas (foco distorcido pela especialização).

A BUSCA DO CONSENSO NA CÚPULA

Trazer a questão à mesa de diretoria pode também ajudar a desenvolver um consenso adequado quanto aos fatores que devem merecer maior atenção, com foco no funcionamento da empresa como um todo. Nesse sentido, é preciso destruir o mito de que "o foco especializado de cada diretor funcional produz no todo um foco equilibrado do time da cúpula." A prática revela que os executivos especializados tendem a colocar foco total em suas áreas – passando mensagens do tipo "o resto é perfumaria" para sua equipe. Daí a importância do consenso e de uma atuação mais global e coerente com a cultura-base por parte de todos membros da cúpula.

REFINANDO A SINTONIA DO SEGUNDO ESCALÃO

Os executivos de cúpula precisam, por meio de *coaching*, educar as pessoas próximas para evitar distorção do que dizem (e até em relação ao que pensam...). O processo de educação pode envolver discussões abertas sobre eventuais distorções que estão acontecendo no dia-a-dia, feedback da equipe para o líder sobre como percebem o que ele pensa, o que ele considera importante etc. O refinamento desse processo pode também ser conseguido por meio de comunicação mais precisa do líder para a equipe. ■

O COMPORTAMENTO DO LÍDER NAS CRISES

A HORA DA VERDADE

É nos momentos de crise – tanto de natureza interna como externa – que a reação do líder adquire extraordinária força no processo de transmissão/reforço de cultura organizacional ou de sua disrupção. Até que ponto nos processos de decisão em situações críticas a alta administração leva em conta o impacto das alternativas de ação na cultura existente e nas conseqüências decorrentes?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

Nos processos de decisão em momentos críticos – sob pressão – aparentemente pouco se pensa sobre os fatores “indiretos” envolvidos na situação. Toda energia é colocada na questão em pauta e na busca de alternativas que resolvam o problema em si. Ou seja, não se pensa nas conseqüências da decisão sobre a cultura da empresa. Nesse contexto, a cultura é que estará moldando a decisão da forma mais autêntica e verdadeira. Mas qual cultura?

A DISTORÇÃO DO “DEVE-ISMO”

Nos momentos mais “mornos” da vida da empresa os líderes poderão estar atuando com base nos princípios explícitos da organização numa postura que poderíamos chamar de “deve-ismo”: os líderes pregam e praticam uma determinada filosofia porque devem fazê-lo (porque convencionou-se que é certo). Nas horas de crise, porém, tende a emergir o “é-ismo” – o que os líderes realmente são. É o momento crucial da prova: em que realmente os líderes acreditam? É o caso típico da empresa que decide demitir em massa na primeira situação de crise, ignorando o que se preconizava nos discursos da cúpula.

A HORA DE MUDAR

Algumas dessas crises são interpretadas como o “sinal dos tempos” e vistas como indicadores da necessidade de mudanças na cultura vigente. Normalmente essas são avaliações precipitadas, que conduzem a disrupções sérias na organização (executivos-chave e talentos deixam a empresa, o moral se deteriora, resultados são afetados etc.).

IMPREVISIBILIDADE DOS LÍDERES

Havendo coerência nas ações dos líderes nos vários momentos críticos que uma empresa pode vivenciar, as pessoas passam a ter fé de que os princípios/valores/filosofia da organização serão efetivamente utilizados no processo de busca de soluções. Todavia, no momento em que é praticamente impossível prever o que os líderes farão (em função do histórico anterior pontilhado de reações imprevisíveis e incoerentes em relação à cultura vigente) há insegurança geral e principalmente descrença em relação à cultura pregada. É também nesses momentos que o consenso entre os principais líderes quanto aos aspectos-chave da cultura da empresa é testado, revelando eventuais divergências e conflitos.



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

É nos momentos difíceis que a cultura é posta à prova: ela é efetivamente “prá valer” ou é tão somente um jogo de aparências? Em tese, o comportamento do líder nos momentos de crise deveria sempre representar uma extraordinária oportunidade para reforçar a cultura da organização.

AUTENTICIDADE NO DISCURSO E NA AÇÃO

A cultura da organização não pode ser vista pelos executivos da alta administração como um conjunto de princípios que se deve usar apenas nos momentos normais da vida da organização. É preciso haver consenso profundo entre os principais líderes da empresa sobre os aspectos-chave da cultura, de modo a que eles sejam internalizados da forma mais autêntica possível. Somente o debate sistemático na mesa de diretoria é que fará com que a todo momento (seja nos momentos “mornos” ou críticos) o discurso para as pessoas da empresa seja verdadeiro e suportado pelas ações/decisões/comportamentos dos líderes. Quando os líderes efetivamente estão identificados com a cultura da empresa sua reação à situação crítica será naturalmente coerente e representará forte reforço da mesma junto à empresa como um todo.

ADEQUAÇÃO DAS INFORMAÇÕES

Distorções podem ocorrer na interpretação das reações dos líderes aos incidentes críticos e crises organizacionais por falta de informação/explicação. Muitas vezes essas distorções ocorrem porque a empresa acha que não é preciso dar muitas explicações (“pessoal tem obrigação de entender...”), ou que é “excesso de abertura” mostrar o que a empresa fez ou vai fazer e porque. É preciso assegurar que as ações da cúpula – principalmente em ocasiões críticas – sejam interpretadas corretamente e de forma coerente com a cultura que se deseja preservar.

COERÊNCIA AO LONGO DO TEMPO

A coerência das ações do líder face às várias situações críticas (de diferentes naturezas tais como: greves, mudanças nas regras da economia, crises no

mercado etc.) é também outro fator que não só transmite/reforça pontos importantes de cultura como também ajuda a reforçar o próprio entendimento mais preciso/refinado da filosofia/princípios/valores/formas “certas” de fazer as coisas da empresa, pela diversidade das aplicações. ■

A FORMA DE ESTRUTURAR PASSANDO CULTURA

O IMPLÍCITO AO ORGANIZAR

A forma como a alta administração estrutura a empresa – grau de centralização/descentralização, divisão de trabalho, forma de hierarquização, forma de conferir autonomia de decisão, regras de cooperação/comunicação intersetorial etc. – define/transmite cultura de forma implícita. Até que ponto há consciência disso na cúpula das empresas? Até que ponto busca-se coerência (em relação à cultura) ao se introduzir mudanças organizacionais?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

Mudanças organizacionais (“mexidas” no organograma), novas divisões no trabalho, reagrupamentos, alterações de cargos etc. são feitas com frequência nas empresas. Às vezes são mudanças originadas pela cúpula da empresa após estudos de vários tipos (quase sempre de cunho técnico). Em outros casos são mudanças geradas por áreas específicas, dentro dos limites de autoridade definidos pela alta administração. Raras vezes ao se proceder a mudanças organizacionais pensa-se nos seus impactos sobre a cultura organizacional.

A CULTURA DE QUEM ORIGINA AS MUDANÇAS

Quando um novo executivo é contratado por uma empresa ou assume uma nova divisão/departamento, uma de suas primeiras reações é introduzir mudanças organizacionais. Essas mudanças refletem a cultura do executivo (o que acha certo/errado, o que funciona/não funciona etc.), e raramente são questionadas, como se isso fosse parte de seus “direitos” em relação à área que passa a comandar. O resultado disso é que as estruturas de muitas empresas são autênticas “colchas de retalhos”, cada parte passando mensagens diferentes para as pessoas. Na verdade, a mensagem final, nesses casos, é de que “nesta empresa vale tudo”.

AMADORISMO E TENTATIVAS/ERROS

Poucos executivos/especialistas procuram aprofundar-se nas questões mais complexas que a estruturação organizacional envolve. Por outro lado, todos consideram-se em condições de construir organogramas e por meio destes iniciar (e implantar) mudanças estruturais, ignorando as mensagens que es-

tão passando em termos de cultura (cargos de *staff* funcionam ou não, ênfase em centralização ou descentralização, distribuição de poder etc.).

DESVINCULAÇÃO ENTRE ESTRUTURA E CULTURA

A origem da maior parte dos problemas, no que se refere à estrutura organizacional em sua relação com a cultura, está exatamente na desvinculação de um em relação ao outro. Em princípio as mudanças estruturais deveriam ser orientadas pela cultura (esta deveria contemplar “capítulos” específicos sobre o tema). Na prática, porém, as mudanças ocorrem sem qualquer reflexão sobre a consistência que teriam em relação à cultura da empresa. Mais do que isso, as mudanças acabam introduzindo modificações na cultura de forma involuntária.



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

O reconhecimento do fato de que a forma de estruturar a empresa representa um mecanismo de transmissão de cultura deve levar os executivos de cúpula a uma série de cuidados especiais:

DIRETRIZES ESPECÍFICAS SOBRE ESTRUTURAÇÃO

A alta administração deve assegurar-se de que haja na empresa diretrizes sobre estruturação organizacional contendo comentários específicos sobre os efeitos da cultura sobre a estrutura (e vice-versa) e enfatizando os princípios gerenciais envolvidos nos processos de mudança estrutural. O sentido dessas diretrizes não deve ser de burocratizar ou cercear a liberdade dos executivos, mas de recomendar cuidados especiais quanto ao impacto sobre a cultura da empresa. Esse tipo de diretriz seria também relevante para o caso de novos executivos admitidos na empresa: no mínimo deverão buscar conhecer sua cultura e as razões por detrás da atual estrutura antes de iniciarem qualquer mudança organizacional em suas áreas ou propor “reorganizações” de maior amplitude.

TREINAMENTO/EDUCAÇÃO

A empresa deve procurar investir em programas de treinamento/educação de caráter amplo, com objetivo de mostrar as implicações dos processos de mudança organizacional. Alguns dos tópicos a aprofundar seriam: conceitos por detrás do design de trabalhos específicos, fatores a considerar ao definir quem deve se reportar a quem, filosofia gerencial nos processos de centralização/descentralização e departamentalização funcional, fatores que afetam os processos de integração/*link* entre áreas, departamentos e pessoas. Todos esses temas deveriam ser analisados à luz das implicações em relação à cultura.

DEBATES SOBRE ESTRUTURA E CULTURA

O tema estrutura versus cultura deve ser debatido periodicamente pela equipe de alta administração com vários objetivos: (1) sensibilização crescente em relação à ligação estrutura/cultura; (2) evitar mudanças organizacionais irresponsáveis, que ignorem impactos sobre a cultura; e (3) uso adequado de mudanças estruturais para efetivar/reforçar mudanças na cultura vigente na empresa. ■

AS MENSAGENS SUBJACENTES AOS PROCESSOS GERENCIAIS

SISTEMAS E O "CERTO"

Processos gerenciais/procedimentos organizacionais em efetivo uso na empresa transmitem às pessoas, de forma implícita, o que os líderes valorizam e consideram "certo". A alta administração tem considerado a força desse mecanismo na moldagem da cultura organizacional ao gerenciar/mudar/introduzir sistemas, controles, fluxos de informação e processos gerenciais?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

Os processos gerenciais em uso na empresa (sistemas de informações gerenciais, revisões de desempenho de áreas, formas de controlar, formas como as pessoas trocam informações, mecanismos de reuniões periódicas, sistemas de interação entre pessoas/áreas/níveis), e mesmo sua periodicidade, passam mais mensagens – de forma implícita – do que a direção da empresa em geral acredita. Na prática é possível constatar algumas áreas típicas de problemas que devem receber atenção e energia por parte dos executivos de alta administração:

MUDANÇAS INDISCRIMINADAS

Grande número de executivos na empresa pode estar gerando novos sistemas e mudanças nos processos gerenciais em vigor simplesmente “porque é racional, faz sentido...”, sem qualquer consideração quanto aos efeitos dos mesmos sobre a cultura da organização. Além de mudanças estruturais, normalmente o novo entrante em nível gerencial/executivo rapidamente introduz mudanças em informações gerenciais, formas de comunicação inter e intra-grupal e nos sistemas de controle. Esses novos processos, na opinião do executivo, funcionam muito bem (pois ele teve experiências positivas anteriormente e sente-se bem com o processo) e representariam, de imediato, “uma visível primeira colaboração à empresa em termos de aperfeiçoamento e melhoria...” O resultado disso: mensagens novas à organização, insegurança quanto ao que é “certo”, ambigüidade e uma cultura do tipo “colcha de retalhos.”

O CONCEITO DE "CERTO" DOS ESPECIALISTAS

Os especialistas de áreas funcionais (controladoria, recursos humanos, tecnologia de informação, planejamento, finanças, marketing, manufatura etc.) normalmente usam de seu poder "funcional" para introduzir mudanças nos processos gerenciais (nova forma de controle orçamentário, novos sistemas de avaliação, sistema inovador de informações gerenciais/suporte à decisão, novos controles de risco etc.). Na medida em que não exista uma maior preocupação – ao introduzir tais mudanças – com a questão da cultura organizacional, aqui também gera-se um elevado grau de insegurança, ambigüidade e uma cultura amorfa e não consistente.



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

Uma vez que os processos gerenciais em vigor na empresa são transmissores de mensagens implícitas que se incorporam à sua cultura, a alta administração deve preocupar-se em assegurar que haja – na organização como um todo – cuidados em relação à cultura ao se introduzir novos processos ou mudanças nos existentes.

DIRETRIZES VINCULANDO PROCESSOS À CULTURA

Como em geral não é clara a relação entre os próprios processos gerenciais e a cultura, diretrizes claras – definidas pela alta administração após consenso profundo – devem ser definidas e divulgadas na organização. A própria alta administração deve seguir as diretrizes estabelecidas com rigor, visando inclusive a reforçá-las por meio do exemplo (importante explicitar isso porque os próprios executivos de cúpula podem ser os maiores geradores de mudança indiscriminada).

ACULTURAÇÃO DOS NOVOS ENTRANTES

Os novos membros da empresa precisam ser aculturados de forma profunda, principalmente se entrarem no nível executivo. Isso não quer dizer que devam ser "doutrinados/enquadrados". A mensagem aqui é de que todo novo executivo deve compreender de forma profunda o porquê de as coisas funcionarem de determinada forma na empresa, para – só então – começar a pensar sobre o que poderia ser melhorado. Mesmo o conceito de "melhoria" não é algo absoluto: melhor sob que ponto de vista? Dentro de que parâmetros? Devidamente inserido num contexto maior? Melhor nessa empresa ou melhor na cultura de outra empresa?

ACULTURAÇÃO DOS ESPECIALISTAS

Da mesma forma que os novos entrantes, os especialistas – que normalmente trazem o *bias*/as "receitas" inerentes à sua profissão/especialidade (conceito de "acerto" do ponto de vista técnico) – também precisam ser aculturados de forma sistemática. Programas de treinamento/desenvolvimento e *workshops* com a própria cúpula seriam formas de debater a cultura da empresa, cotejan-

do-a em relação aos processos/sistemas em pauta. Dessa forma, haverá maior tendência a se considerar adequadamente a cultura vigente ao se propor mudanças ou planejar uma efetiva mudança cultural no momento em que modificações significativas sejam de alta relevância estratégica e precisem ser introduzidas. ■

CRITÉRIOS DE INCLUSÃO/EXCLUSÃO E AS MENSAGENS IMPLÍCITAS

QUEM ENTRA, QUEM SAI

As decisões que a alta administração toma em relação às pessoas que compõem a organização – quem recrutar, quem selecionar, quem promover, quem demitir/excluir do processo, quem recompensar – passam de forma implícita inúmeras mensagens quanto ao que é “certo” fazer na empresa. Quanto desse mecanismo de transmitir cultura baseia-se em critérios conscientes? Quanto em critérios inconscientes?



PROBLEMAS NA TRANSMISSÃO DE CULTURA

As decisões de inclusão e exclusão de pessoas na organização passam, de forma implícita, à empresa como um todo, mensagens sobre os fatores que determinam o ajustamento ou não à empresa. São mensagens fortes que ajudam a definir o “certo” na empresa e a moldar sua cultura. Ignorar esse tipo de relação pode fazer com que a empresa incorra em vários tipos de problemas:

CRITÉRIOS HETEROGÊNEOS E INCONSCIENTES

Executivos de cúpula e pessoas diferentes, de áreas diferentes, podem estar usando critérios até divergentes para recrutar/selecionar pessoas para cargos-chave, e para decidir quem não está se ajustando e deve ser excluído. Normalmente esses critérios são divergentes em aspectos sutis/refinados, embora aparentemente consistentes “no grosso”. Um exemplo: um executivo dá preferência a pessoas agressivas, competitivas; outro prefere pessoas para trabalhar em equipe, colaborativas. Ambos buscam, porém, alta competência técnica. Resultado disso: mensagens ambíguas e formação não consciente/planejada de subculturas na empresa.

ROTINIZAÇÃO DO PROCESSO

Admitir/demitir pode passar a ser um processo secundário na empresa pela rotinização: algo mecânico/burocrático, distante do centro das atenções de sua cúpula. Até chegar a esse ponto, a empresa pode ter percorrido um longo processo de deterioração: da época em que o próprio dono/presidente fazia as

entrevistas de seleção e decidia quem excluir, à fase de burocratização do processo na qual até pessoas não aculturadas de forma refinada na empresa tomam decisões com base em valores/critérios pessoais (conceito de “certo” próprio) ou em parâmetros técnicos inerentes à especialidade/profissão. O resultado disso: mensagens implícitas que nada têm a ver com o que os líderes pensam e valorizam.

MANIPULAÇÃO DAS AVALIAÇÕES

Decisões sobre quem admitir/promover/excluir podem estar sendo tomadas com base em avaliações distorcidas/ manipuladas, gerando mensagens ambíguas para a empresa como um todo. É o caso da pessoa que projeta uma imagem específica para seus superiores mas é, na verdade, muito diferente no dia-a-dia. Sua promoção pode passar a mensagem para a empresa de que seu comportamento no dia-a-dia é o “certo” ou que “o negócio aqui é ter duas caras para subir...”



IDÉIAS PARA MINIMIZAR PROBLEMAS/DISTORÇÕES

As pessoas na organização estão, conscientemente ou não, sempre procurando “ler” quais os critérios que a empresa usa para admitir gente nova (em postos-chave principalmente), promover, estacionar, rebaixar, afastar e demitir pessoas. A leitura mais forte nem sempre é por meio dos manuais. É aquela subjacente aos fatos, aos casos reais que a pessoa testemunha no dia-a-dia. A consciência disso deve levar a alta administração a refletir sobre questões como as seguintes:

CONSENSO SOBRE OS CRITÉRIOS

Trazer à mesa de diretoria a questão dos critérios que cada executivo-chave da empresa está usando para incluir/promover/excluir gente deve normalmente trazer muitas surpresas, principalmente se as pessoas conseguirem ir fundo na definição dos reais critérios que prevalecem em suas decisões. A busca do consenso, mesmo que seja o de admitir uma certa heterogeneidade de critérios (para ter um mix rico de talentos na empresa), trará inúmeros benefícios, principalmente se os critérios forem abertamente discutidos com as pessoas-chave da empresa de forma periódica/sistemática.

ENVOLVIMENTO DA CÚPULA

Deixar de envolver-se em questões-chave de pessoal (“é preciso delegar...”) pode ter impactos de vários tipos na empresa. Alterações na própria cultura representam uma área de impacto bastante significativa na medida em que as mensagens que podem estar sendo passadas podem chegar até a se contrapor a várias diretrizes da empresa. Envolvimento da cúpula nessa área é, portanto, fundamental, seja de forma direta (entrevistar pessoas, conhecê-las mais de perto, ouvi-las diretamente) ou indireta por meio de monitoramento do que os executivos próximos e os especialistas de recursos humanos estão fazendo no dia-a-dia.

REFINAMENTO DAS AVALIAÇÕES

Tendo em vista a relevância das decisões sobre pessoal, a alta administração deve tomar todas as precauções possíveis para evitar a tomada de decisões com base em avaliações/informações inadequadas, parciais, falaciosas, distorcidas. As precauções são representadas por ações típicas de quem quer se envolver a fundo: ouvir todas as partes, analisar os vários ângulos, ter contato direto, ouvir mais opiniões, cotejar os dados, confrontá-los etc.. ■

IDÉIAS PARA AÇÃO IMEDIATA SOBRE A CULTURA

Este artigo consolida um conjunto de idéias simples porém eficazes para desenvolver e transmitir as premissas que estão na base da cultura.

REUNIÃO ANUAL SOBRE CULTURA

Na medida em que a cultura representa o que é “certo” fazer na empresa, tanto a nível interno como externo, sua ligação com estratégia é direta. Por que não debater a cultura da empresa em reunião exclusiva por ocasião da reunião anual de planejamento/definição de estratégias? A reunião de 1 a 2 dias deveria anteceder a de planejamento para que aspectos de cultura sejam um pano de fundo ao se considerar novas estratégias e inovação durante os debates sobre os planos .

RESGATANDO A HISTÓRIA DA EMPRESA

Algumas empresas têm buscado resgatar sua história visando a documentar seu processo de evolução. Entender, porém, a própria história pode ajudar muito a compreender a cultura organizacional que prevalece hoje na empresa, principalmente se o processo resgatar o passado com fidelidade e cobrir os aspectos relevantes/refinados relacionados à formação da cultura. O importante aqui é que o foco esteja no entendimento da cultura e não na mera documentação de fatos históricos e depoimentos ilustrativos. Obviamente, esse tipo de trabalho será de impossível execução sem o envolvimento profundo da cúpula da empresa.

DESCOBRINDO A CULTURA REAL

Quais as premissas e valores dos principais líderes de sua organização? Em que acreditam, em se tratando de gestão de empresas? O que acham “certo” e o que

“errado”? Que princípios seguem ao dirigir suas respectivas áreas e como membros da cúpula da empresa? O que está no bojo de sua filosofia de management? Entrevistas profundas com os principais líderes da empresa (obviamente conduzidas separadamente) poderão revelar dados surpreendentes. Mais surpreendente poderá ser o resultado de entrevistas com pessoas mais próximas de cada um deles (“a partir do que você observa no dia-a-dia, quais são os princípios/filosofia/valores que guiam as ações do líder?”). Esse processo pode culminar com um debate amplo entre todos os executivos de cúpula da empresa, visando a buscar consenso em relação aos princípios básicos que devem nortear a gestão da empresa.

ACULTURAÇÃO DE NOVOS ENTRANTES

Você sabe exatamente o que tem sido transmitido para os novos entrantes em termos de história, princípios, o que é certo/errado fazer na empresa? Esse é um ponto interessante a verificar, pois ele é revelador do que pode estar acontecendo na empresa como um todo no que se refere à transmissão de cultura. Uma forma de evitar filtros nesse processo é elaborar um vídeo com os principais líderes da empresa no qual cada um destaca o que o novo entrante deve considerar para aculturar-se rapidamente à organização. À medida do possível, além do vídeo é aconselhável a participação de algum executivo de cúpula no processo de aculturação de novos entrantes. Muito se passa pela pessoa em si e não somente pelas palavras.

COMUNICAÇÃO DIRETA DO LÍDER

Algumas empresas têm conseguido suportar parte do seu processo de comunicação interna por meio de reuniões periódicas (mensais a trimestrais) nas quais o principal executivo faz um balanço geral dos resultados para os principais colaboradores da empresa (não só executivos). Essas reuniões representam uma excelente oportunidade para o principal líder da empresa reafirmar/esclarecer/enfatizar aspectos específicos da cultura da empresa, até a partir de perguntas feitas pelos funcionários.

COMPATIBILIZANDO OS CRITÉRIOS DE RECOMPENSA

Designe um de seus executivos mais jovens para um trabalho especial: ignorando o sistema existente, projetar um sistema de compensação/recompensa que seja 100% compatível com a estratégia da empresa e com a cultura vigente (além de reforçar seus pontos-chave). Compare esse trabalho com o sistema em vigor. Analise as diferenças à luz do momento/circunstâncias dentro dos quais o sistema existente foi criado/desenvolvido. Provavelmente temos aqui uma base razoável para desenvolver um sistema novo e mais eficaz de recompensa na organização.

ESTUDOS DE CASO EM TREINAMENTO

O resgate de histórias significativas sobre a empresa e seus líderes pode levar a estudos de caso a serem usados nos programas de treinamento da organização. Além de objetivos didáticos específicos, relacionados ao conteúdo dos casos, essa é também uma forma de passar cultura e assegurar a análise de aspectos refinados envolvidos na situação (assegurar que as pessoas cheguem à moral da história de forma positiva).

INCENTIVANDO AÇÃO POSITIVA

Há dois tipos de comportamento na empresa que representam grandes obstáculos ao seu desenvolvimento, crescimento e inovação: o das pessoas pessimistas/“do contra”, que parecem estar sistematicamente contrárias a qualquer proposta, e o das pessoas que estão em constante estado de queixa e lamentação. Muitos executivos percebem o impacto negativo desses tipos de comportamento, mas parecem impotentes em relação a isso. Outros recusam-se a ficar passivos e agem sistematicamente no sentido de neutralizar tais forças negativas. Uma das ações adotadas por estes últimos é a implantação de diretrizes definidas pela cúpula e divulgadas amplamente: toda pessoa que for contra alguma coisa deverá expressar-se formalmente propondo algo melhor e com o qual esteja plenamente de acordo; toda queixa deverá ser acompanhada de sugestão de melhoria que possa eliminar a origem da queixa. Campanhas internas para implantar tais diretrizes poderão até mobilizar a força do informal: mesmo em situações informais, um funcionário pode sugerir ao queixoso que este tenha uma boa idéia para tornar as coisas melhores em benefício de todos, em vez de apenas reclamar. ■

MUDANÇA NOS REFERENCIAIS BÁSICOS

A ERA DA BIOLOGIA

A forma como as pessoas pensam, decidem e agem está sendo fortemente influenciada pela ascensão da biologia, provocando uma intensa mudança de referenciais, até então guiados pela física tradicional.

Gradualmente os modelos e metáforas da física estão sendo transferidos para referenciais oriundos da biologia. Com isso, os referenciais básicos em todas as áreas, inclusive nas empresas, também deverão passar do modelo da física – que sugere o linear, mecanístico, determinístico, programável/programado, analítico, causa/efeito racional, intensivo em energia – para o da biologia – que sugere o holístico, interconectado, adaptativo, orgânico, sistêmico, intensivo em informação.

Essa mudança está ocorrendo não apenas porque a humanidade está posicionada no início de uma grande era para a biologia. A transformação também está ocorrendo em função do processo de criação de uma sociedade que cada vez mais se assemelha a uma elaborada cadeia de sistemas de feedback de informações, comparável aos organismos biológicos. Isso tenderá a mudar a linguagem e a forma de ver as coisas.

Do ponto de vista estritamente tecnológico, a biotecnologia já está se tornando uma poderosa presença na vida das pessoas.

Na medida em que se caminha em direção ao próximo milênio, a biotecnologia vai se tornando tão importante quanto a informática. Não será possível ignorá-la e a seus progressos. É indispensável conhecer a biotecnologia e saber para onde ela está caminhando.

A engenharia genética representa a mais importante técnica da biotecnologia, pois dá acesso ao código da vida. Prevê-se que a engenharia genética conseguirá erradicar doenças agrícolas para as quais ainda não existe cura. Outra perspectiva é de que animais poderão gerar produtos biológicos de valor para os seres humanos, quase como se fossem fábricas.

Decifrar o código genético para construir, gerenciar e reproduzir organismos, pode ser o maior avanço científico deste século. Eventualmente, será possível identificar e selecionar genes para virtualmente cada característica hereditária. E essa é a parte assustadora, pois relembra as experiências genéticas do passado, as tentativas de criação de uma "raça pura."

Por mais assustadora que seja, uma tecnologia como essa tem seu componente positivo. Na primeira década do século XXI, adultos e crianças deverão ser rotineiramente investigados para detecção dos genes que os tornam suscetíveis a doenças como o câncer. Para prevenir e tratar tais doenças, genes defeituosos poderão ser substituídos por genes saudáveis.

Na primeira década do próximo século, a biotecnologia deverá estar no centro de uma nova era em cuidados com saúde. Por meio da engenharia genética será possível vacinar pessoas contra muitas doenças, com uma única injeção no braço.

Do ponto de vista comercial, já é possível comparar a biotecnologia aos carros e computadores. Bilhões de dólares estão sendo investidos por centenas de empresas em várias partes do mundo. Mas essa comparação corre o risco de tornar triviais as delicadas conseqüências da biotecnologia.

UMA NOVA ÉTICA

Novos referenciais éticos definidos pelos avanços da biologia irão também exigir mudanças nas premissas éticas das empresas.

Ao mesmo tempo em que sugere contribuições fantásticas para o desenvolvimento da vida, a biotecnologia levanta questões que incomodam às pessoas preocupadas. As preocupações mais comuns sobre biotecnologia são: (a) como se pode ter certeza de que organismos geneticamente alterados – ainda que potencialmente bons para a humanidade – não trarão conseqüências desastrosas quando liberados para o ambiente?; (b) como deve se estabelecer o equilíbrio entre a segurança pública e o progresso científico?

Na falta de respostas, os legisladores podem impor alguns controles sobre as pesquisas na área de biotecnologia. Todavia, será impossível deter o seu avanço. Empresas, governos e pessoas devem estar preparados para uma grande discussão quanto aos aspectos éticos da biotecnologia.

Na verdade, as considerações éticas da biotecnologia ocorrerão em um campo ainda maior: uma nova preocupação com a ética em geral. Informações privilegiadas, subornos, fraudes têm provocado uma busca por novos padrões éticos.

Questões de ética biomédica, incluindo transplantes e eutanásia, que já encontram-se em estágios mais avançados que os problemas éticos da biotecnologia, têm ocupado um espaço importante. Prepara-se o terreno sobre o qual irá se considerar a ética da biotecnologia dos anos 90. Filósofos e teólogos já estão sendo recrutados por empresas tão intensamente quanto cientistas de computação.

Até o final do século, a humanidade irá se defrontar com a tarefa de reconsiderar as grandes questões éticas. Os problemas éticos da eutanásia, biotecnologia e outros irão crescer na medida em que o terceiro milênio se aproxime.

Na verdade, todos esses problemas éticos são uma antecipação do grande dilema espiritual que a humanidade terá que enfrentar. As questões éticas estão relacionadas à necessidade de compreender o que verdadeiramente significa ser humano, uma questão para a qual dificilmente a ciência e a tecnologia terão todas as respostas.

Para as empresas o grande desafio trazido pela era da biologia estará em ter humildade suficiente para entrar profundamente nos novos referenciais e implantar as mudanças que se farão necessárias em todos os campos. ■

IMPLANTANDO NOVOS REFERENCIAIS NA ORGANIZAÇÃO

A ascensão dos referenciais da biologia, que privilegiam o vivo, o orgânico, o não-linear irá impactar profundamente as premissas das empresas. Veja neste artigo algumas questões que visam a despertar a reflexão sobre quais podem ser essas mudanças.

Com base em que referenciais se pensa, decide e age na empresa? A cultura, os valores, padrões de análise e comunicação estão mais para os referenciais da física ou da biologia? Até que ponto os executivos da empresa estão conscientes quanto à importância de entrar mais profundamente no estudo desses novos referenciais?

Em que sentido os novos referenciais oriundos da biologia, em substituição aos referenciais da física (que têm prevalecido na sociedade industrial), deverão mudar a cultura de sua empresa, sua forma de planejar, de se estruturar, de comunicar, de decidir, de se adaptar às mudanças, de perceber e atuar sobre o ambiente? E quanto a mudanças no design, no projeto e no próprio conceito dos produtos? Mudanças na forma de se relacionar com os clientes?

Como utilizar-se dos novos referenciais da biologia para entender melhor o funcionamento da própria empresa e do relacionamento desta com o ambiente maior, inclusive em termos de economia-mundo? Os executivos e principais colaboradores estão envolvidos em programas/projetos holísticos que levem a mudanças de base na forma de atuar da empresa como um todo?

Novos referenciais levarão a empresa a mudar seus valores, principalmente em relação ao binômio cooperação/competição? A consciência cada vez mais forte quanto à interconexão de tudo que ocorre na sociedade levará a empresa a buscar cada vez mais frequentemente cooperação/parcerias, inclusive entre concorrentes e até a nível mundial? A empresa tem dedicado tempo/energia em níveis adequados para refletir e agir em relação a essas questões?

O que é preciso fazer, desde já, para assegurar transição adequada para uma abordagem mais "biológica" na forma de dirigir/gerenciar a empresa? Como deverão ser trabalhadas as resistências que naturalmente deverão surgir no processo? Por meio de educação/treinamento? Por meio de uma comunicação mais eficaz/criativa? Por meio de atuação pessoal dos principais líderes da empresa?

Até que ponto será necessária uma completa reeducação em todos os níveis da empresa para ajustar-se aos novos referenciais? Será esse um processo que terá de iniciar praticamente do zero? Ou já tem ocorrido uma mudança gradual dos referenciais, em partes da própria empresa, nestes últimos anos (até causando divergências/conflitos entre pessoas que estão em diferentes estágios de transição)? Os programas de treinamento/desenvolvimento estão sendo ajustados adequadamente aos novos referenciais? E a cultura da empresa?

Que oportunidades estratégicas a ascensão da biotecnologia irá trazer para a empresa? Oportunidades de diversificação, expansão, entrada em novos negócios? Surgimento de novos clientes? Quem poderiam ser estes novos clientes? Eles já estão sendo trabalhados? Há oportunidades de novos fornecedores?

Que riscos a era da biologia pode trazer à empresa? Novos lançamentos no mercado competindo com atuais produtos? Outras empresas competindo pelas atuais matérias-primas da empresa? Novos produtos podem substituir atuais? Há riscos de obsolescência tecnológica (processos, qualidade, custos)? O que a empresa tem feito para adquirir/desenvolver tecnologia nessa área? Parcerias com universidades centros de pesquisa, fundações e com fornecedores, clientes e até concorrentes que também desejem pesquisar na área?

A empresa está preparada para participar da grande discussão ética que emergirá nos anos 90 (estimulada também pela ascensão da biotecnologia)? Até que ponto os executivos da empresa estão sensibilizados para questões de ética e moral? Que esforços a empresa pretende envidar para aprimorar o grau de consciência ética de todos seus colaboradores?

A mudança de referenciais, a ascensão da biologia e a intensificação das preocupações éticas poderá exigir contratação de profissionais com os quais a empresa não está acostumada a lidar, como cientistas, biólogos, ecologistas, filósofos etc? A empresa está preparada para atrair e reter esses profissionais? E quanto a estratégias para integrar profissionais à cultura da organização e evitar choques internos? ■

CULTURA ORGANIZACIONAL

GERENCIANDO A CULTURA DA ORGANIZAÇÃO

É preciso entender o processo de formação e evolução da cultura de uma organização para que se possa atuar gerencialmente sobre ela de forma eficaz.

○ processo de formação e mudança da cultura de uma organização não é “determinístico”, ou seja, inexorável e fora de controle. Basta observar a deterioração cultural que acontece em organizações que passam por demissões em massa e acabam por incorporar valores como auto-defesa e menor disposição a risco. Se a ação gerencial pode modificar a cultura para pior, porque não poderia mudá-la para melhor, rumo a valores e formas certas que tornem a organização mais competitiva e eficaz?

Quando os executivos de cúpula de uma empresa estão consensualmente convencidos da necessidade de transformações, e dispostos a empreender as ações necessárias para tal, mudanças culturais significativas podem ser conseguidas.

Para que se possa ter um bom grau de controle sobre essa transformação é importante que se compreendam com clareza as interrelações existentes entre as ações gerenciais e todas demais etapas do processo de formação e mudança da cultura. O *framework* apresentado na ilustração no final deste artigo oferece uma visão de como sucedem-se as diferentes fases desse processo. É atuando de forma intensiva e refinada sobre essas fases que a alta administração torna-se capaz de gerenciar a cultura da empresa e utilizá-la como um elemento de sua estratégia.

SISTEMAS GERENCIAIS

Nessa área é que encontram-se as variáveis sob controle direto da alta administração: alterações na estrutura, mudanças nos critérios de remuneração, especial-

mente em partes variáveis (comissões, bônus, prêmios etc.), redistribuição de informações entre pessoas e cargos são algumas modificações chave para alterar a cultura.

COMPORTAMENTO

A partir das mudanças nos sistemas gerenciais as pessoas passam a agir de maneira diferente. Nem sempre, porém, os novos comportamentos correspondem, desde o início, exatamente ao que se espera. Um exemplo clássico é a instituição de comissionamento, que às vezes pode baixar o volume total de vendas (os vendedores "acomodam-se" após garantir uma boa remuneração). É quase impossível prever todas as reações às mudanças efetuadas, e muitas surpresas acontecem. No planejamento das mudanças deve-se tentar prever algumas reações inusitadas e planos contingenciais devem ser preparados.

É também fundamental que os executivos de cúpula observem rigorosamente as regras que fixam e dão o exemplo – uma das mais impactantes formas de transmissão de cultura.

FEEDBACK

Na medida em que novos comportamentos vão sendo desenvolvidos, a alta administração deve emitir claras indicações de que os comportamentos após as mudanças estão sendo ou não os desejados. Descuidar-se desse ponto significa deixar toda a organização sem resposta quanto às suas tentativas de mudança/ajustamento.

Nessa fase é também fundamental que a alta administração abra espaço para receber feedback quanto às novas regras e comportamentos, tanto por meio do sistema de comunicação informal como de esforços formais e estruturados (pesquisas, entrevistas etc.).

REFORÇO OU MUDANÇA DE CRENÇAS

A partir dessa cadeia de alterações e feedback, as pessoas acabam por reforçar uma crença anterior – ou adotar uma nova crença – sobre qual é a melhor forma de agir em relação a determinado assunto. Esse é um processo que pode ser difícil para algumas pessoas, que não conseguem perceber, ou às vezes não querem reconhecer, a necessidade de se mudar uma crença. Também nessa área a alta administração pode ajudar por meio de uma explicitação/verbalização clara de seus pensamentos e intenções por meio de reuniões, convenções e fóruns de diálogos em que todos possam expor claramente suas idéias e opiniões.

CONSOLIDAÇÃO

Após a fase de reforço da mudança de crenças, ocorre a consolidação das novas formas certas de se fazer as coisas na empresa: aqui acontece a "corporificação" da

cultura organizacional. Essa consolidação obviamente não é permanente. O processo de formação, mudança e evolução da cultura da empresa é contínuo.

EVOLUÇÃO E NOVAS MUDANÇAS

A própria consolidação das “formas certas” pode exigir – por sua vez – novas mudanças nos próprios sistemas gerenciais visando a ajustá-los à nova cultura. E assim o ciclo prossegue, exigindo da alta administração constante atenção e investimento de tempo e energia no gerenciamento desta evolução.

Muitas vezes uma organização tenta transformar sua cultura apenas por meio da divulgação maciça e intensiva de “novos” valores que “devem ser seguidos” por todos na empresa. Isso definitivamente não basta. É preciso enxergar o processo de forma muito mais elaborada, o que pode ser feito com o auxílio de *frameworks* como o aqui apresentado. ■



EFICÁCIA DO EXECUTIVO EM TEMPOS DE MUDANÇA

LIDANDO COM MUDANÇAS DE FORMA NATURAL

Manter organizações competitivas requer contínua revisão e aprimoramento das premissas da empresa. Isso significa mudanças rápidas e constantes. Formar executivos que saibam lidar com mudanças rápidas e constantes representa hoje um dos maiores desafios ao management. Quais as atitudes e qualificações do executivo que não só gerencia mudanças de forma eficaz mas é, ele próprio, um catalisador contínuo de mudanças e inovações vitais para a empresa?

Excelência em resultados depende, cada vez mais, da forma com que as mudanças são tratadas na empresa. Veja neste artigo algumas das principais características do executivo que lida com mudanças de forma natural, positiva, construtiva e eficaz. Os tópicos a seguir devem representar pontos importantes de reflexão para a cúpula das empresas, principalmente no que se refere a dois pontos-chave:

1. Quantos dos executivos da empresa hoje possuem essas características? 2. Por que não iniciar imediatamente um esforço organizado para o desenvolvimento dessas posturas/qualificações em todos os principais colaboradores?

1. POSTURA BÁSICA EM RELAÇÃO A MUDANÇAS

Considera mudança como algo natural, inerente aos tempos em que vivemos; algo que está ocorrendo continuamente e que gera evolução, desenvolvimento e resultados positivos, se adequadamente gerenciado. Considera o gerenciamento de mudanças como parte das responsabilidades do executivo dos novos tempos. Sente-se responsável perante às mudanças e considera-se também um agente gerador de outras

Contrasta com os que encaram mudança como uma "irregularidade" algo problemático, que ocorre de tempos em tempos, ad hoc e que traz – inerente – grande potencial de geração de coisas ruins, negativas, destrutivas e de alto risco. Vêem nas mudanças ameaças àquilo que a empresa possui/conquistou. Consideram o gerenciamento de mudanças como obrigação indesejável e que atrapalha a fluidez do trabalho do executivo. Sentem-se "vítimas" das mudanças.

2. FORMA DE ENCARAR MUDANÇAS

Encara as mudanças de frente. É proativo e antecipa-se às próprias mudanças; tendendo a agir cedo, de forma planejada e antes dos fatos. Dedicar tempo necessário/suficiente ao processo de gerenciamento e concretização das mudanças em si. Tem paciência, sabe esperar o tempo que a mudança precisa para amadurecer e chegar ao ponto desejado. Aloca os recursos necessários, tanto em termos de energia como em termos de capital, para os processos de mudança necessários.

Contrasta com aqueles que tendem a “tapar o sol com a peneira” procrastinando o próprio reconhecimento das mudanças. Pessoas que são fundamentalmente reativas que demoram para começar a agir, deixando as ações para a última hora e agindo sob pressão. Ao agir, fazem-no com pressa e impaciência como se quisessem “livrar-se logo do problema”. Buscam mudar as coisas de vez, rapidamente. Tendem a dedicar tempo e recursos insuficientes ao processo.

3. VISÃO BIOLÓGICA DO PROCESSO

Considera mudança como algo complexo, profundo, que mexe – mesmo ocorrendo em parte da empresa – com o seu todo: sua cultura, seus sistemas, as diretrizes formais e informais, as relações entre as pessoas etc., numa forma “biológica” de evolução/ajustamento contínuo. Sabe distinguir aspectos de conteúdo (das mudanças em si) dos de processo (forma de as mudanças ocorrerem), gerenciando adequadamente o todo.

Contrasta com aqueles que vêem mudança como algo simples, linear, tipo ação-reação em áreas isoladas/localizadas. Pessoas que consideram as mudanças como algo de fácil implantação, “só dependente da boa-vontade e compreensão das pessoas envolvidas”. Algo que praticamente só requer uma decisão firme da cúpula. Vêem as mudanças exclusivamente em termos de conteúdo (aspectos de processo são considerados simples “atrapalhantes” a evitar).

4. MUDANÇA COMO PROCESSO HUMANO

Considera mudança como processo de natureza fundamentalmente humana que exige diálogo, negociação, comunicação refinada, treinamento, expansão de referenciais comuns, motivação, incentivos, visão clara de onde se quer chegar, envolvimento, participação. Considera também resistência a mudanças como algo natural, que precisa ser trabalhado de forma construtiva/positiva. Tende a envolver as pessoas no processo de mudança desde cedo. Tenta criar motivação para mudança por meio de força pessoal e liderança. Dá tempo e cria oportunidades para as pessoas conseguirem desligar-se do que fazem hoje e trabalhar as sensações de perda eventualmente geradas pelas mudanças.

Contrasta com aqueles que consideram mudança como algo fundamentalmente lógico, de natureza estritamente racional – uma questão de fazer as pessoas entenderem as razões que justificam. Um processo que exige racionalidade/frieza de todos os

envolvidos. Fatores-chave do processo para essas pessoas são: força de persuasão, ameaças sutis, motivação negativa (o que de ruim pode acontecer se...), uso de autoridade. Tendem a levar o processo de cima para baixo com participação mínima de pessoas ("quanto mais gente envolvida, mais se demora e há mais complicações..."). Buscam a implantação das mudanças por meio de medidas administrativas. Não levam em conta o que as pessoas estão fazendo no momento, exigindo o cumprimento das novas atribuições imediatamente.

5. BUSCANDO EQUILÍBRIO DE PODER

Acredita na importância de trabalhar a dinâmica de poder na organização formal, nos grupamentos informais e nas relações interpessoais ao se lidar com mudanças. É capaz de trabalhar dinâmica de forma proativa por meio de estratégias bem planejadas e de negociações refinadas, nas quais sua competência negocial e interpessoal exerce papel chave.

Contrapõe-se ao executivo que recusa-se a enxergar relações de poder existentes em toda empresa ou que atribui pouca importância à questão ("recuso-me a envolver em questões políticas..."). Como decorrência, não atua sobre a dinâmica de poder existente na empresa, tendendo a assumir postura de "vítima" quando eventuais questões de poder, mal trabalhadas, criam problemas aos processos de mudança necessários.

6. CONQUISTA DE APOIO DE MASSA

Acredita na importância do suporte/apoio de todos os colaboradores aos processos de mudança. Busca, por conseguinte, suporte de massa por meio de processos bem planejados de comunicação, trabalhando de forma profissional e refinada inclusive os componentes simbólicos, gráficos e de novo vocabulário subjacente às mudanças desejadas. Comunica com cuidado também o que não será mudado para assegurar a base de estabilidade necessária em todo processo de mudança. Usa comunicação de forma eficaz para reduzir ansiedade, defensividade e conceitos gerados pelas mudanças.

Contrapõe-se ao executivo que não acha necessário ("talvez desejável...") o apoio de massa aos processos de mudança. Tende a atuar como se fosse obrigação de todos aceitar e implantar mudanças decretadas. Comunicações são feitas mais para dizer o que é preciso fazer do que para conquistar apoio e suporte. Nem lhe passa pela cabeça explicitar o que não será mudado ("...é óbvio...") ou dispendar energia visando a reduzir ansiedade no grupo ("...isso é algo natural; todos passam por isso...").

7. IMPORTÂNCIA DE GERENCIAR TRANSIÇÕES

Acha importante dedicar energia ao processo de transição (do estado anterior ao desejado, até a implantação efetiva da mudança), para evitar a geração de outros

problemas (durante a transição) – e até mesmo eventuais retrocessos – e para assegurar efetivo gerenciamento de tudo que ocorre nessa fase. Busca feedback formal e informal para saber como o processo está indo e em que precisa atuar.

Contrasta com o executivo que não dá atenção à transição por achar que a mudança irá efetivamente ocorrer, "de um jeito ou de outro" Sua impaciência em "acabar a coisa" o faz assumir uma postura de ignorar a transição, num verdadeiro faz-de-conta ("para mim, já está implantado; já não é meu problema; isso agora é com o pessoal de baixo..."). Não busca feedback sobre o processo de forma proativa. Quando recebe notícias sobre eventuais problemas de transição, tende a irritar-se e buscar "os culpados."

8. POSTURA EMPREENDEDORA FACE ÀS MUDANÇAS

Assume postura empreendedora ao lidar com mudanças assumindo os riscos necessários para se atingir o que se deseja. Vê, nas mudanças, oportunidades para a empresa tanto no que faz, como em termos de campos para diversificação e inovação. Envolve-se pessoalmente para fazer as mudanças efetivamente acontecerem, inclusive "colocando a mão na massa" quando necessário. Os problemas que surgem no processo de implantação das mudanças são encarados como desafios e enfrentados de forma natural. Está constantemente em busca de inovação, o que potencializa sua capacidade de gerar soluções criativas/inéditas/não-ortodoxas aos problemas que surgem na própria transição para o novo, além de torná-la verdadeiro agente gerador de mais mudanças.

Contrapõe-se ao executivo que assume postura burocrática ao lidar com mudanças, mantendo-se distante e evitando envolver-se pessoalmente. Os problemas que surgem durante o processo de mudança são, muitas vezes, razões para voltar atrás. Encara o novo e as mudanças necessárias para se inovar como áreas de risco/ameaças ao andamento fluente das coisas na empresa. Abafa tentativas de colaboradores que se proponham a apresentar idéias, fornecer sugestões e comparar que é feito na empresa com o que outras organizações fazem. ■

ASSEGUANDO EFICÁCIA NAS MUDANÇAS

NEGOCIAÇÃO NOS PROCESSOS DE MUDANÇA

Investir no aperfeiçoamento da capacidade de negociar de todos os colaboradores cria melhores condições para a implantação de mudanças na empresa e, conseqüentemente, para uma transformação mais suave das premissas, sem disrupções.

A reação das pessoas em relação a mudanças introduzidas na empresa varia consideravelmente. Algumas delas acharão extremamente necessário mudar e serão verdadeiros agentes de mudança. Outras verão os riscos inerentes, terão medo e hesitarão. Haverá também pessoas que irão posicionar-se fortemente contra as mudanças e resistirão a elas com convicção e persistência.

Mesmo entre os próprios agentes de mudança, haverá diferenças quanto às estratégias a seguir, forma de implantar, velocidade do processo etc. Pode-se também verificar, nos processos de mudança, outros tipos de diferença dentro do grupo de pessoas envolvido:

- diferenças de opinião quanto à avaliação/qualidade das alternativas existentes e sua adequação em relação aos objetivos da empresa;
- diferenças em termos de preferências. Algumas dessas têm base em dados racionais: pessoas preferem determinada forma porque têm a opinião de que é aquela que trará melhores resultados; outras poderão estar calcadas em aspectos não racionais, da mesma forma que certas pessoas preferem determinada cor/determinado estilo de vida;
- diferenças em termos de cultura pessoal (senso de “certo” próprio, desenvolvido por meio de vivências, sucessos e fracassos anteriores etc.);
- diferenças na forma de enxergar/interpretar a cultura da organização quanto à importância das mudanças em si, forma de implantá-las etc.;

- diferenças na forma de avaliar os possíveis efeitos das mudanças, tanto os positivos como os negativos, em termos da empresa como um todo;
- diferenças de percepção dos benefícios e riscos a nível pessoal (ganho/perda de poder, prestígio, status, espaço político etc.) inerentes às mudanças.

Essas são diferenças naturais, que trazem grande complexidade aos processos de mudança. Nas organizações que conseguem implantar as mudanças necessárias com sucesso – com alto envolvimento de todos – diferenças como essas são trabalhadas por meio da conciliação de interesses, entendimentos, acordos, harmonização de objetivos. Em suma, por meio de negociação.

NEGOCIAÇÕES EFICAZES

As características que tornam negociações mais eficazes também tornam o processo de transformação de premissas mais suave e produtivo.

Mudanças bem sucedidas pressupõem negociações eficazes em todo o processo – da fase de preparação/planejamento à própria implementação. Negociações, por outro lado, tenderão a ser mais eficazes na medida em que:

- a cultura da organização crie abertura para as pessoas trabalharem/negociarem, de forma natural, não somente suas diferenças de caráter objetivo como aquelas mais subjetivas, e até pessoais;
- negociação seja vista na empresa como algo legítimo, nobre, inerente à própria natureza humana e que possibilita às pessoas harmonizarem seus interesses e resolverem situações de conflito de forma construtiva e nutriente para todas partes envolvidas. É preciso evitar que negociação seja vista na empresa como algo “mercantil”, não nobre, equivalente a pressão/barganha e típico de pessoas excessivamente competitivas, que só pensam em suas próprias necessidades e desejos. É preciso que na cultura da empresa negociação não se contraponha a cooperação, mas sim a omissão, ausência de diálogo, falta de abertura, medo de se expor, envolvimento baixo, conformismo – enfim a um não-exercício do direito de ter opiniões/idéias/necessidades diferentes;
- diálogo/negociações sejam intensos desde os primeiros estágios do processo de mudança, de modo a maximizar a participação dos envolvidos. Quando as negociações só têm início mais tarde, na fase de implantação, a defensividade e a sensação de estar sendo persuadido manipulativamente a aceitar um “pacote pronto” comprometem sobremaneira a qualidade dos resultados;
- grande número de pessoas da empresa tenham habilidades de negociação refinadamente desenvolvidas. Negociadores bem treinados estão naturalmente mais predispostos a buscar acordos com maior persistência, a considerar as necessidades de todas as partes envolvidas e a evitar impasses e situações perde-perde. Isso significa que investir em treinamento em negociação gera como subproduto relevante melhores condições para introduzir/implantar mudanças com sucesso;
- a empresa seja menos hierarquizada e tenha um clima mais igualitário, no qual as pessoas sintam-se à vontade para colocar seus pontos de vista – mesmo que divergentes – em relação aos dos superiores. Negociações tenderão a ocorrer de forma natural e situações prejudiciais ao processo de implantação de mudan-

ça (medo de falar, objeções "surdas", boicotes, falta de cooperação etc.) serão evitadas na medida em que as relações na empresa não sejam condicionadas a títulos, poder, status ou restritas a canais formais;

- o processo de comunicação na empresa receba especial atenção por parte da alta administração e todas as informações relevantes à vida organizacional fluam da melhor forma entre todos os colaboradores. Informações de alta qualidade e legitimadas dão mais segurança às pessoas nos processos de negociação, geram acordos mais rapidamente (na medida em que há menos jogos de cena e especulações improdutivas) e asseguram implantação mais tranqüila das mudanças. ■

COMPATIBILIZANDO CULTURA E INOVAÇÃO

Nas empresas em que a cultura atinge grau elevado de “estabilidade/maturidade”, inovação pode ser vista como fonte de riscos e problemas: se inovação tornar-se algo essencial às estratégias da empresa, é preciso trabalhar as dimensões que definem essa “maturidade estagnadora” visando a neutralizar as forças negativas e transformá-las em vetores pró-inovação. Este quadro tem por objetivo ilustrar o que pode ser feito na prática nesse sentido.

1. CULTURA TRANSMITIDA POR MATERIAIS FORMAIS: MANUAIS DE POLÍTICAS, DECLARAÇÕES DE FILOSOFIA, RESOLUÇÕES DA PRESIDÊNCIA ETC.

Quando cultura é barreira à inovação

- Predominância de diretrizes como: “manter o que já existe”, “evitar riscos desnecessários”, “investir com muita cautela” etc, que passam mensagens indiretas (“inovação não é prioridade”, “inovação é risco” etc.), inibindo novas idéias/projetos.
- Excessiva quantidade de diretrizes burocratizantes que privilegiam controle e prevenção de erros.
- Ausência de diretrizes voltadas especificamente à inovação.
- Planejamento baseado em projeções lineares do passado.

Transformando em uma cultura pró-inovação

- Assegurar que as “fontes emanadoras” de diretrizes (fundadores, acionistas, diretores) dêem apoio à adoção de orientações mais propícias à inovação (encorajamento à experimentação, equilíbrio do “velho” com o novo, importância da postura de assumir riscos).
- Definir diretrizes específicas para inovação, principalmente quanto à alocação de energia e recursos de forma sistemática e quanto aos caminhos que novas idéias e inovações devem percorrer na empresa.
- Direcionar o planejamento à prospecção do futuro, busca de novas oportunidades etc.

2. A CULTURA TRANSMITIDA POR ASPECTOS FÍSICOS: ARQUITETURA, LAY-OUT, DECORAÇÃO, INSTALAÇÕES

Quando cultura é barreira à inovação

- Segregação física rígida entre pessoas/áreas de níveis hierárquicos diferentes.
- Dispersão geográfica excessiva; centralização das áreas funcionais (por exemplo marketing em um lugar, engenharia de produtos em outro etc.).
- Segregação física entre áreas que supostamente devem criar/innovar (por exemplo design, produtos etc.) e áreas que supostamente “não precisam” inovar (por exemplo finanças, operações etc.).
- Lay-out ultrapassado, móveis e equipamentos antigos e obsoletos, instalações em condições precárias.

Transformando em cultura pró-inovação

- Planejar e implantar uma disposição física criativa e dinâmica na empresa que facilite contato, interação e troca de idéias entre os colaboradores, inclusive de áreas diferentes
- Incorporar ao ambiente móveis e equipamentos inovadores que “dêem exemplo”, ajudem a diminuir a pressão do dia-a-dia e possibilitem a todos mais tempo livre para refletir e criar.
- Assegurar “mensagens físicas” de inovação/evolução por meio de cada detalhe das instalações da empresa e por meio de constante modernização (evitando assim a atmosfera de ultrapassado/obsoleto na empresa).

3. CULTURA TRANSMITIDA POR EDUCAÇÃO FORMAL E TREINAMENTO

Quando cultura é barreira à inovação

- Inexistência de programas de treinamento especialmente voltados a incrementar a inovação, como: criatividade, estudos de tendências de mudanças, novas tecnologias, gerenciamento de mudanças etc.
- Programas de treinamento totalmente focados em habilidades técnicas/“concretas” e voltados àquilo que é feito na empresa hoje.
- Educação e treinamento altamente padronizados, rígidos e sem inovação, tanto em conteúdo como em termos de forma/metodologia de ensino.

Transformando em cultura pró-inovação

- Instituir programas de treinamento especificamente desenvolvidos para estimular inovação, destinados tanto a apoiar o colaboradores no sentido de ter idéias e implantá-las com sucesso, como a despertar a força empreendedora latente nas pessoas.

- Adotar alternativas inovadoras de treinamento como: estágios em empresas inovadoras, seminários com executivos inovadores etc.
- Assegurar abordagens inovadoras e metodologia "de ponta" em todos programas visando a "dar exemplo" e criar atmosfera apropriada.

4. CULTURA TRANSMITIDA PELOS CRITÉRIOS DE RECOMPENSA

Quando cultura é barreira à inovação

- Excessiva padronização e rigidez dos sistemas de compensação utilizados, baseados em descrições minuciosas de cargos/atribuições e voltados a trabalhos "tradicionais"/estruturados.
- Inexistência de práticas de remuneração (adicionais/premiação, bônus, participação nos resultados, distribuição de lucros etc.) que incentivem inovação e busca do melhor.
- Critérios de compensação exclusivamente calcados em senioridade, ausência de falhas/erros, conformação às normas e regras.

Como transformar em cultura pró-inovação

- Descentralizar as decisões relativas à compensação preparando todos os executivos para tomar decisões de qualidade nessa área com base em diretrizes/sistemas flexíveis que levem em conta a fluidez dos cargos nas organizações que pretendam ser velozes e responsivas ao ambiente.
- Introduzir formas criativas/de vanguarda de recompensar inovação, como liberdade para criar/innovar, mais espaço para realização, capital para investir em novos projetos, recompensas à equipe, tempo remunerado para criar etc

5. CULTURA TRANSMITIDA POR MEMÓRIA, HISTÓRIAS E MITOS

Quando cultura é barreira à inovação

- Predomínio de histórias entre os colaboradores que ilustram punição por erros/falhas, demissões por novas idéias que não deram certo, a importância de "andar na linha", não "inventar moda" etc.
- Existência de "regras destrutivas" que disseminadas por todos inibem iniciativas e inovações: "aqui isso não funciona", "a matriz não permite", "isso já foi tentado outras vezes", "a diretoria não vai aprovar", "sempre foi assim" etc.
- Ausência de memória quanto ao espírito empreendedor dos fundadores e quanto a importantes inovações ocorridas ao longo da história da empresa e que poderiam servir de estímulo à inovação e novos empreendimentos.

Transformando em cultura pró-inovação

- Revivificar o espírito empreendedor dos fundadores e pioneiros, divulgando amplamente os mitos e histórias dos primeiros tempos da empresa (palestras,

seminários, vídeos, edições especiais de livros ou até um museu ou galeria podem ser empregados para atingir este objetivo).

- Eliminar mitos e distorções que inibem a inovação na empresa por meio de diálogo e esforços de esclarecimentos e informação.
- Divulgar amplamente na empresa eventos, atitudes e comportamentos que representem bons exemplos em termos do que é desejável fazer no processo de busca de constantes inovações.

6. CULTURA TRANSMITIDA PELOS CRITÉRIOS DE INCLUSÃO/EXCLUSÃO DE PESSOAS

Quando cultura é barreira à inovação

- Critérios de seleção/admissão incompatíveis com inovação: empresa busca nos colaboradores que seleciona (até de forma “inocente”/passiva) características como: baixo senso crítico, alto grau de conformação a regras (tipo que não “cria problemas”), experiência estruturada etc.
- Crença de que talentos custam caro e tendem a “criar distúrbios, podendo até estragar aquilo que anda bem”. Crença de que pessoas medianas, “normais”, são suficientes (e ideais) para “tocar” a empresa.
- Exclusão de pessoas que cometem erros/falhas, mesmo quando gerados por experimentos e busca de inovações.

Transformando em cultura pró-inovação

- Implantar/reforçar critérios de recrutamento e seleção que privilegiem: imaginação/criatividade, persistência/convicção, força empreendedora, iniciativa, “personalidade” autônoma/independente, desejo de aprender e se desenvolver, liderança etc.
- Desenvolver atitude/postura de encarar erros/falhas – resultantes de tentativas de inovação – como oportunidades de aprendizagem e crescimento, e não como motivo para punição ou mesmo exclusão.
- Valorizar talentos como recurso estratégico e recompensar executivos que mais eficazmente trazem e desenvolvem colaboradores excepcionais.

7. CULTURA TRANSMITIDA POR SISTEMAS E PROCEDIMENTOS

Quando cultura é barreira à inovação

- Sistemas e procedimentos em vigor altamente estruturados, rígidos e tradicionais, não admitindo desvios (“sempre foi assim”, “este é o jeito certo de fazer” etc.).
- Premissa de que os sistemas e procedimentos da empresa refletem com total fidelidade a realidade e cobrem 100% das possibilidades e alternativas.

- Sistemas altamente segmentados/rigorosamente alocados a áreas/pessoas específicas (ninguém “invade” a área de ninguém).
- Pessoas altamente especializadas em partes do sistema, não conhecendo seu todo (nem tampouco os impactos para o cliente, qualidade final etc.).
- Sistemas e procedimentos considerados como “tradição” e impermeáveis a questionamentos
- Processo de avaliação de investimentos burocratizado, rígido e excessivamente voltado à busca de “provas de sucesso.”

Transformando em cultura pró-inovação

- Disseminar amplamente o conceito de que os sistemas também devem mudar e desenvolver-se ao longo do tempo, em linha com a evolução global da empresa.
- Criar sistemas mais flexíveis que acomodem variações situacionais e dêem espaço para a criatividade e engenhosidade das pessoas.
- Treinar as pessoas para conhecerem outras partes do sistema além da sua e compreenderem os impactos de seu trabalho nas demais partes e no resultado do sistema como um todo (pessoas que conhecem o global e o objetivo final estão em muito melhores condições de contribuir com idéias criativas de alto impacto).
- Flexibilizar os processos de avaliação de investimentos substituindo regras rígidas e excesso de detalhes por maior confiança nas pessoas, postura construtiva em relação a erros e falhas e conceitos de risco calculado/custo da experimentação.

8. CULTURA TRANSMITIDA PELA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Quando cultura é barreira à inovação

- Estrutura organizacional obsoleta, bastante hierarquizada e rígida.
- Comunicações eminentemente formais, utilizando os canais estabelecidos pela estrutura organizacional com rigidez.
- Informações, recursos e autoridade distribuídos exclusivamente “conforme o organograma”, não levando em consideração os ocupantes dos cargos. Informações e todos os demais recursos atribuídos pela estrutura organizacional são utilizados como instrumento ostensivo de poder e status.
- Departamentalização e segmentação excessivas, existindo áreas que supostamente podem ou devem inovar, enquanto outras áreas, por princípio, “não podem/não precisam” fazê-lo.

Transformando em cultura pró-inovação

- Adotar estruturas descentralizadas, concedendo maior autonomia às diversas unidades e pessoas em todos os postos.

- Implantar programas de treinamento/desenvolvimento de todos os colaboradores no sentido de ensiná-los a lidar com maior liberdade.
- Praticar uma maior transparência em tudo que se faz na empresa, estimulando amplo intercâmbio de informações, conhecimentos, dados e idéias.
- Embutir inovação nos objetivos de todas as unidades organizacionais e pessoas da empresa.
- Promover contínuas revisões da estrutura organizacional fazendo os ajustes necessários em linha com a evolução da empresa e com as mudanças no ambiente externo.

9. CULTURA TRANSMITIDA PELA REAÇÃO DOS LÍDERES A CRISES

Quando cultura é barreira à inovação

- Épocas difíceis não são encaradas com naturalidade na empresa: criação de clima de tensão e preocupação, chegando a causar problemas físicos e psicológicos nos colaboradores.
- Tendência, em épocas de dificuldade, a desativar programas de inovação e cortar investimentos, principalmente aqueles relacionados a treinamento e desenvolvimento.
- Tendência, quando há problemas, a demitir pessoas que têm entre suas atribuições projetos de longo prazo e geração/implantação de inovações.
- Reação emotiva e precipitada dos líderes da empresa às crises, uma vez que estes não encontram-se preparados para enfrentá-las de maneira eficaz, afetando profundamente a qualidade das decisões.
- Clima de pessimismo, desestimulador de novas idéias e inibidor de inovações, disseminado pela empresa como um todo em função da postura dos líderes frente às crises.

Transformando em cultura pró-inovação

- Disseminar conceito de dificuldades como desafios na empresa como um todo; desenvolver postura de encarar problemas com naturalidade, como algo inerente a todo negócio; assegurar que todos os executivos de cúpula ajam no dia-a-dia segundo esses conceitos/essa abordagem.
- Evitar que soluções simplistas (cortes de projetos/demissões) sejam adotadas nos momentos de dificuldades; assegurar alocação de energia/talentos ao processo de busca de soluções construtivas/criativas que preservem as conquistas anteriores da empresa e protejam os projetos de inovação (chave para a estratégia de médio/longo prazo) em andamento.
- Adotar práticas que ofereçam flexibilidade de custos permitindo enfrentar com melhores condições os períodos de dificuldades, tais como: remuneração variável, mão de obra temporária, arranjos inovadores em termos de contrato de

trabalho (parcerias, participação no capital etc.), uso intensivo de fornecedores externos etc.

10. CULTURA TRANSMITIDA PELAS PRIORIDADES E ATENÇÃO DOS LÍDERES

Quando cultura é barreira à inovação

- Preferência dos líderes em concentrar-se nas coisas que já existem, em detrimento a novas idéias/novos projetos.
- Hesitação em deixar de lado as pressões do dia-a-dia para buscar novas metas e pensar a longo prazo.
- Tendência a atuar como "bombeiro", ou seja, dedicar atenção total à solução de problemas e crises do dia-a-dia.
- Postura de adiar constantemente a alocação de energia a novas idéias ("vamos cuidar de inovações quando a casa estiver em ordem e nossos problemas de curto prazo estiverem resolvidos").
- Tendência a não colocar a "mão na massa"; baixo envolvimento, mesmo quando há inovações significativas em andamento.

Transformando em cultura pró-inovação

- Assegurar envolvimento efetivo da alta administração com os projetos de inovação em andamento na empresa.
- Alocar recursos significativos à inovação na organização.
- Embutir inovação e sua importância em todos os pronunciamentos de executivos de cúpula, principalmente naqueles que geram multiplicadores na empresa como um todo.
- Intensificar os exemplos da alta administração visando a mostrar quais devem ser os focos de atenção do processo de inovação.
- Investir em programas de desenvolvimento gerencial e de liderança que enfatizem a importância de inovação, a atitude de proximidade à ação ("mão na massa") e a habilidade de gerenciar e mudanças com sucesso. ■

ALIANÇAS E PARCERIAS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

As premissas da cultura organizacional ditam, quase na totalidade, o sucesso ou insucesso de alianças e parcerias, uma atitude estratégica fundamental nos tempos atuais. Utilize as questões deste check list para verificar se a cultura de sua empresa é favorável ou desfavorável às alianças e parcerias e planejar que ela deve ser modificada.

Que traços da cultura organizacional impactam alianças e parcerias? Políticas, diretrizes, sistemas de recompensas, exemplo dos líderes, critérios de inclusão e exclusão de pessoas, histórias e outras formas de transmissão e sedimentação da “forma certa de se fazer” estão adequadamente sintonizadas à estratégia de atuar por meio de alianças e parcerias?

Que aspectos da cultura organizacional da empresa são favoráveis à formação de alianças e parcerias? Valores como consideração positiva, respeito, auto-confiança, humildade, espírito de equipe e visão de longo prazo fazem parte da cultura da organização?

Que aspectos da cultura organizacional são desfavoráveis à formação de alianças e parcerias? Manifestações de imediatismo, postura de levar vantagem, isolacionismo, vaidade, arrogância e preconceito estão presentes na cultura da empresa?

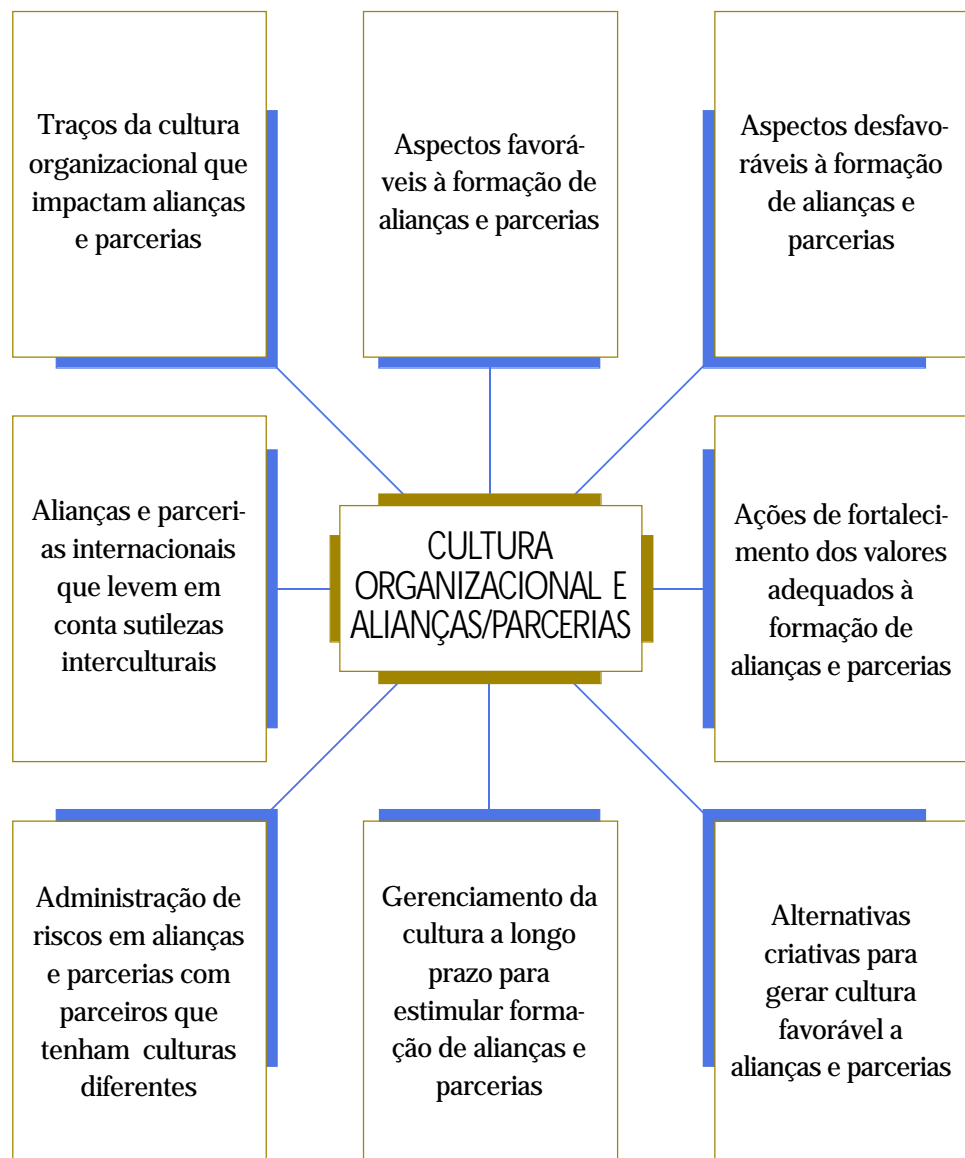
Ações deliberadas para fortalecimento dos valores adequados à formação de alianças e parcerias têm sido empreendidas? Divulgação de experiências bem sucedidas, reconhecimento e premiação de quem obtém sucesso têm sido feitas? Essas ações têm resultado em aprimoramento das parcerias existentes? Novas parcerias e alianças têm surgido?

Que alternativas criativas estão sendo pensadas para gerar as mudanças que visam a desenvolver cultura favorável a alianças e parcerias? Uma “diretoria de cultivo de alianças e parcerias” alocada em tempo integral para lidar com essas questões? Apoio de especialistas em antropologia, sociologia, filosofia?

A empresa está direcionada a gerenciar sua cultura a longo prazo de modo a estimular a formação de alianças e parcerias? Quanta energia da alta administração tem sido investida nesse gerenciamento? Há know-how interno suficiente para aprimorar a cultura da empresa na direção de alianças e parcerias?

A empresa está disposta a engajar-se em alianças e parcerias sabendo que sua cultura e a dos potenciais parceiros podem ser diferentes? Há consciência quanto aos riscos envolvidos? Estão sendo tomados cuidados extras para que as parcerias funcionem eficientemente mesmo em situações em que haja diferenças culturais?

A empresa está se preparando para alianças e parcerias internacionais, levando em conta as sutilezas interculturais subjacentes? Que atenção tem sido dada a peculiaridades em hábitos, valores, formas de comunicação verbal e não-verbal, estrutura do pensamento e linguagem de cada parceiro? O desenvolvimento de “executivos globais” em sua empresa contempla essas questões? ■



GLOBALIZAÇÃO E A CULTURA ORGANIZACIONAL

As premissas da cultura organizacional ditam, quase na totalidade, o sucesso ou insucesso da globalização, uma atitude estratégica fundamental nos tempos atuais. Utilize as questões deste check list para verificar se a cultura de sua empresa é favorável ou desfavorável à globalização e planejar que ela deve ser modificada.

A cultura da empresa é favorável à globalização? A empresa tem ou está procurando desenvolver uma vocação internacional? Valores como excelência, qualidade, produtividade, ousadia, adaptabilidade, espírito empreendedor e visão de longo prazo fazem parte da cultura da organização? O que tem sido feito para fortalecer esses valores? Há planos deliberados para mudar a cultura da empresa nesse sentido?

Valores inibidores da globalização tais como visão “míope”, de curto prazo, imediatismo, insegurança, provincianismo, complexo de inferioridade, acomodação, inflexibilidade, aversão a riscos e mudanças estão presentes? A cultura da empresa abriga valores xenófobos, de rejeição automática de tudo que “não foi inventado aqui”, dentro de um espírito de nacionalismo extremado, muitas vezes com segundas intenções? A empresa planeja deliberadamente eliminar esses valores, ou ao menos reduzir sua influência?

Políticas, diretrizes, sistemas de recompensa e reconhecimento, critérios de inclusão ou exclusão de pessoas, exemplos dos líderes, histórias e outras formas de transmissão e sedimentação de cultura têm sido utilizadas para fortalecer os valores desejados e enfraquecer aqueles que dificultam a globalização? Quão eficaz tem sido esse uso?

Até que ponto a cultura da empresa facilita sua interação com outros países e suas culturas, costumes e valores? A empresa é sensível à diversidade cultural? Preconceitos estão presentes? O que tem sido feito para reduzi-los? A empresa tem buscado equilíbrio com culturas de outros países visando a preservar os pontos positivos da cultura brasileira?

A cultura da empresa viabiliza interações com culturas nacionais muito diversas daquela de seu país de origem? Ou é mais conveniente que a empresa

busque, numa fase inicial, mercados com culturas mais similares? Até que ponto isso limita a expansão global?

A empresa tem sub-culturas que podem ajudar no atendimento a mercados específicos? Concentrações de descendentes de japoneses, alemães, italianos e outras nacionalidades têm sido aproveitadas? O que tem sido feito para mobilizar essas pessoas para a globalização?

A empresa tende mais a ser uma organização de determinada nacionalidade com atuação global, ou uma empresa global com sede em um determinado país? Como essa definição de identidade global tem impactado a cultura da empresa e suas estratégias de globalização?

Filiais de empresas de origem estrangeira atuando no Brasil têm maiores possibilidades de expansões internacionais em mercados que se assemelham ao nosso? Aspectos culturais brasileiros e laços históricos com outros países – como os do Cone Sul – não são bons argumentos para convencer a matriz da possibilidade de expansões globais a partir da base brasileira? ■



PROXIMIDADE AO CLIENTE E CULTURA ORGANIZACIONAL

As premissas da cultura organizacional ditam, quase na totalidade, o sucesso ou insucesso da proximidade ao cliente, uma atitude estratégica fundamental nos tempos atuais. Utilize as questões deste check list para verificar se a cultura de sua empresa é favorável ou desfavorável à proximidade ao cliente e planejar que ela deve ser modificada.

Que valores da cultura organizacional “saltam aos olhos” dos clientes em seu relacionamento com a empresa? Quais desses valores a empresa quer que sejam percebidos? Quais são percebidos independentemente da intenção da empresa? Como essa percepção dos clientes tem afetado suas relações com a empresa?

Estão presentes na cultura da organização valores que estão na base da postura de “orientação para o cliente” tais como busca de excelência, qualidade, diferenciação, respeito humano, transparência, autenticidade, satisfação ao servir, conduta ética, interesse autêntico pelo outro e visão de longo prazo. O que tem sido feito para introduzi-los ou reforçá-los?

Estão presentes na cultura da empresa fatores que dificultam a orientação para os clientes tais como desejo de “levar vantagem”, visão de curto prazo, subestimação das pessoas, desejo de “enriquecer” rapidamente e condutas anti-éticas. O que tem sido feito para eliminar sua influência?

Estrutura organizacional, sistemas de recompensas, critérios de seleção e ascensão na carreira, políticas e diretrizes são coerentes com os valores que colocam o cliente em primeiro lugar? Que práticas de management, hoje sub-aproveitadas, poderiam constituir alavanca eficaz para ajustar a cultura da empresa ao conceito de aproximação ao cliente?

Como tem sido a conduta da cúpula em relação aos clientes? Há coerência entre discurso e ação? Executivos de alta administração fazem questão de manter contato com clientes? Executivos dão exemplos pessoais inequívocos de como os clientes devem ser tratados (por exemplo, lidando pessoalmente com as reclamações mais difíceis)?

A empresa tem histórias de clientes que ficaram satisfeitos mesmo em situações consideradas “impossíveis” por causa do nível de proximidade? Há histórias de reclamações que, bem trabalhadas, terminaram se transformando em relações nutrientes? Essas histórias são conhecidas por todos e divulgadas internamente de forma ampla?

Que posição os clientes realmente ocupam na hierarquia de agentes a serem satisfeitos pela empresa? Os clientes são realmente prioritários? Ou a ordem é mais do tipo: acionistas, executivos-chefe, demais colaboradores, fornecedores e, por fim, clientes?

A postura de agregar valor para os clientes em tudo que se faz é parte da cultura da empresa? Mesmo pessoas que não têm contato direto com clientes compreendem como seu trabalho pode adicionar valor para o cliente? ■

