

Identidade Organizacional: a base da cultura corporativa

abril/2002

Robin Alves Pagano

e-mail: robin@intelligentia.com.br

Embora toda associação de pessoas, para fins profissionais (empresas em geral, associações de classe, etc.) ou particulares (clubes sociais, confrarias, etc.), possua uma cultura que vai se formando desde sua instituição e consolidando com o passar do tempo, de modo geral não se dá muita atenção a este aspecto crítico das organizações. Este processo é deixado ao acaso ... pois é da própria natureza das organizações humanas. Mas o que é crítico então? Ao não se perceber e desenvolver de modo consciente qual a cultura da organização, existe um grande potencial para o surgimento de conflitos: pessoas com bases morais e interesses controversos acabam juntas. Está criado o ambiente para os conflitos.

A cultura corporativa pode ser entendida como a “cola” que mantém a unidade da organização. Suas estruturas estão alicerçadas em três grandes componentes: as crenças e valores organizacionais, o conhecimento explícito e formal do negócio da organização, e a visão de futuro. A este conjunto (valores + negócio + visão) convencionou-se chamar de identidade organizacional. De modo geral, este trinômio responde às questões: O que a organização valoriza? O que faz? Para onde vai?

O que a organização valoriza? E como ela se comporta?

Como indivíduos sociais, as pessoas assumem posturas, decidem e (re)agem fundamentadas em seu conjunto de crenças e valores, seus princípios morais. Isto acontece de modo inconsciente: não precisamos parar e pensar antes de decidir e agir, nosso comportamento é quase que totalmente espontâneo. Nossos princípios morais são tão arraigados em nossa mente que ditam todas as nossas atitudes e comportamentos perante as mais diversas e distintas situações a que somos expostos.

Entendendo que uma organização nada mais é do que uma associação de indivíduos, pode-se concluir que ela (a organização, representada pelo conjunto de pessoas que a compõem) também assume posturas, decide e (re)age de acordo com um determinado, e muitas vezes inconsciente, conjunto de crenças e valores. Aqui pode residir a chave do sucesso ou fracasso dessa organização. Por quê? Os princípios morais (os códigos de conduta) das pessoas são individuais, embora moldados pelo ambiente – primeiro familiar, depois dos colegas de escola, dos amigos, da comunidade em que vivemos, dos colegas de trabalho, etc. E, sendo individuais, mesmo compartilhando muitas de nossas crenças e valores, é fácil perceber que outras (ainda que poucas) serão distintas. Portanto, conflitos serão inevitáveis se não houver uma convergência dos códigos de conduta dos membros de uma mesma organização. Isto se torna ainda mais crítico quando as divergências estão nos sócios do negócio, fato que pode levar a organização ao fracasso: para evitar conflitos, decisões importantes ou são postergadas ou, pior ainda, deixam de ser tomadas.

Como convergir se nossos princípios (individuais) são tão profundos e inconscientes? Esta tarefa cabe aos líderes empresariais. Primeiramente eles precisam reconhecer suas próprias crenças e valores, eventuais divergências entre os sócios, e as conseqüências positivas e negativas para o negócio fruto das decisões e ações consoantes com esses princípios de conduta. Em seguida, devem convergir entre si, estabelecendo em consenso um conjunto abrangente e coerente de valores para o negócio. Por fim, vem a parte mais difícil: levar estes valores aos demais membros da organização. Como? Não basta registrar os valores em quadros e espalhar pelas paredes, situação muito comum nas empresas, importante para difundi-los entre todos, mas não suficiente para

torná-los princípios de conduta. Os líderes devem vivenciar os valores no dia-a-dia, explicando-os a todos os envolvidos (funcionários, e até mesmo fornecedores e clientes), agindo de acordo e apontando e corrigindo ações contraditórias ao conjunto de valores organizacionais.

Mas que tipo de valores são importantes para o negócio? É possível distinguir pelo menos dois grupos: o dos princípios morais e o dos princípios de gestão. Por princípios morais vamos entender aqueles valores (juízes de apreciação referentes à conduta humana) que moldam as atitudes e comportamentos do indivíduo, em casa, com amigos, no trabalho, ou seja, em todas as situações de sua vida. Por princípios de gestão vamos definir aqueles valores (fundamentos de excelência) que moldam as decisões gerenciais e ações profissionais, ou seja, as atitudes e comportamentos perante situações envolvendo clientes, fornecedores e colegas de trabalho, no ambiente dos negócios. Exemplificando: um princípio moral comumente encontrado é “honestidade” (integridade de caráter, decoro); por sua vez, um princípio de gestão muito difundido é “qualidade” (atributo do bem ou serviço, adequação ao uso, conformidade com as especificações). Pode-se perceber que os princípios morais são mais abrangentes, agindo sobre os princípios de gestão (“sendo honestos, não deixaremos que produtos com pequenas imperfeições cheguem aos nossos clientes.”).

Só com valores explicitados, plenamente entendidos por todos e vivenciados no dia-a-dia do negócio, a empresa conseguirá estabelecer uma cultura organizacional forte, que molde as atitudes e comportamentos dos envolvidos com o negócio, privilegiando bons inter-relacionamentos, abertura a mudanças, busca de consenso, enfim, um ambiente propício ao sucesso.

O que faz a organização?

Tão importante quanto o conjunto de valores para a consolidação da cultura corporativa é a definição formal da missão empresarial. As respostas para questões como “o que fazemos?”, “para quem?”, “de que modo particular?”, devem ser prontamente respondidas por todos os membros da organização. Por quê? De que outra forma as decisões tomadas vão ao encontro dos melhores resultados?

Embutida na missão organizacional surge a própria definição do negócio: “o que a empresa faz?” Parece óbvio, mas nem sempre as pessoas conseguem definir isto com clareza e objetividade. E, sem uma resposta precisa, muitas vezes acabam levadas a armadilhas nas decisões estratégicas, particularmente quando acreditam que o know-how estabelecido e os recursos disponíveis, permitem agregar negócios dentro da cadeia de valor, ou próximos a ela, que naturalmente conduzirão a uma situação de crescimento com ampliação dos resultados. Vez por outra isto dá certo, mas só de vez em quando! Ao incorporar novos negócios, novas pessoas são incorporadas ao grupo existente. Estas novas pessoas trazem consigo a cultura da organização que foi absorvida, por vezes conflitante com a cultura existente, seja por valores distintos, seja por necessidades específicas do negócio com o qual trabalham.

O negócio pode ser definido ligado diretamente aos bens ou serviços ofertados – constituindo-se num “guarda-chuva” menos abrangente (ou, mais restrito) – ou ainda ligado aos benefícios gerados pelos bens ou serviços oferecidos – um “guarda-chuva” mais amplo. Ambas servem a seu propósito.

Além da definição formal, clara e objetiva do negócio, é necessário estabelecer algo mais, a missão organizacional. Dentro do “guarda-chuva” do negócio, o que a organização se propõe a oferecer com seus bens ou serviços? Quais os benefícios gerados? Para que mercados? Para quais clientes? Também é praxe estabelecer algum tipo de desafio à operação: como agregamos mais valor ao cliente? A definição formal da missão vai facilitar compreensão e focalizar a atenção de todos para o que é importante. É pouco comum encontrarmos declarações explícitas, diretas, do negócio. Na prática, o que prevalece são declarações da missão organizacional, com o negócio embutido (explícita ou implicitamente).

Só com declarações formais e plenas do negócio e da missão, a organização poderá tomar decisões corretas. Principalmente no contexto estratégico, onde os resultados tendem a demorar a aparecer e, portanto, decisões erradas podem ser fatais.

Para onde vai a organização?

Por fim, o terceiro pilar da cultura corporativa, mas não menos importante, é a declaração direta e objetiva da visão de futuro: “para onde o negócio deve ser direcionado?”. A visão de futuro pode ser entendida como a intenção estratégica da organização: um sonho distante, desafiador, porém realizável.

Para cumprir seu papel de alinhar esforços e ações rumo ao sonho possível, a visão de futuro deve dar respostas a questões do tipo: “Que tipo de empresa desejamos nos tornar?”, “O que queremos que as pessoas falem de nós como resultado de nosso trabalho?”, “De que modo esta visão representa os interesses de nossos clientes? e os nossos próprios interesses?”.

Uma boa declaração de visão deve ser: atrativa, com um grande poder de concentrar o foco e canalizar a energia de todos; desafiadora e inspiradora, propiciando a quebra dos paradigmas vigentes pelo rompimento com as forças do passado e viabilizando novas formas de pensar ou agir; motivadora e inovadora, minimizando o medo e a ansiedade comuns a processos de mudança; desenvolvida por uma liderança forte e decidida, pois as pessoas querem um senso de direção e propósito para cooperarem com as ações da organização.