

Management and Performance Associates – Abril 2010

De onde vem a cultura corporativa?

“Nós descobrimos que as empresas com culturas que enfatizaram todos os grupos-chave (clientes, acionistas e empregados) e a liderança dos gerentes de todos os níveis, tiveram uma performance muito melhor daquelas que não tinham esses traços culturais, com uma ampla margem de diferença.

John Kotter & James Heskett, Harvard Business School, Corporate Culture and Performance

Citação muito reveladora – mas o que é, exatamente, cultura corporativa e de onde ela vem? Com uma frequência maior do que a desejada, muitas pessoas fazem referência à web site ou às brochuras que a descrevem, quando perguntadas sobre cultura corporativa. Um bom começo, mas não suficiente. Por que não? Infelizmente, em várias companhias há uma desconexão entre o que está escrito e o que os empregados realmente vivenciam. No papel a maioria das descrições da cultura corporativa e valores relacionados, retratam um excelente lugar para trabalhar, mas essas descrições parecem mais uma declaração de desejo do que algo real: “como nós fazemos as coisas por aqui”.

Cultura corporativa é a soma do que os empregados esperam, o tipo de comportamentos que são reforçados (a maior parte modelados pela gerência sênior) e, finalmente, o que é recompensado.

Os seguintes passos são necessários para assegurar que a cultura corporativa (como descrita oficialmente) seja vivida pelos empregados.

Assegure o alinhamento das competências
Surpreendentemente, nós constatamos que muitos de nossos clientes usam um

conjunto diferente de competências para diferentes etapas do ciclo de desempenho. Eles contratam pessoas baseados nas competências técnicas (mas esperam que eles sejam empreendedores), oferecem coaching, feedback e avaliam o desempenho num misto de objetivos atingidos e competências comportamentais. No final, a recompensa é baseada nos resultados financeiros alcançados. Em outras palavras, a mensagem enviada para a tropa é que contribuir para o desempenho financeiro da empresa, é mais importante do que trabalho em equipe, habilidades interpessoais, inovação, adaptabilidade à mudança e todas as outras competências “soft” listadas no formulário de avaliação de desempenho. Nós acreditamos que essas competências são tão importantes quanto alcançar as metas financeiras.

Outro exemplo: companhias declaram que as pessoas representam seu maior ativo – normalmente este é um valor chave para várias indústrias. No entanto, pesquisas de satisfação indicam que as pessoas se sentem sobrecarregadas, mal pagas e pouco reconhecidas. Outra enorme desconexão que vemos é no valor da meritocracia. Novamente, a maioria das empresas tem a meritocracia como um de seus valores. O que acontece na prática? Às vezes, pessoas competentes se reportam a gestores incompetentes, bonificações são dadas aos seniors que alcançaram as metas de lucratividade, mas que são um desastre em termos de gestão de pessoas, ou pior, bonificações baseadas em uma negociação contratual prévia, independentemente de performance. Isso tem um enorme impacto negativo na motivação.

Reforce (e redirecione) comportamento como sinal de alinhamento

Em seu artigo de novembro de 2006 para a Business Week, Jack Welch, autor e antigo CEO da GE, enfatizou fortemente que se deveria enviar os toscos fazerem pacotes. Ele estava se referindo aos gerentes que entregam resultados enquanto provocam danos colaterais para a cultura da empresa. Dois problemas, infelizmente, são típicos. Empresas toleram esses gerentes porque eles entregam resultados, e em alguns poucos casos em que são demitidos, as empresas perdem a oportunidade de ter um momento de aprendizagem, reforçando a cultura e os valores. A fim de evitar uma demanda e manter a imagem externa, ao invés de dizer “José foi demitido porque era um gerente muito fraco”, as empresas dizem “José decidiu dedicar mais tempo à sua família”. Ao invés de dizer “Maria foi demitida porque não conseguia lidar com mudanças”, as empresas dizem “Maria decidiu buscar novas oportunidades e desafios”. Ao invés de dizer “Pedro foi demitido por causa de seu comportamento antiético”, as empresas preferem dizer “Lamentamos ver a saída de Pedro por razões pessoais. Desejamos a ele o melhor”.

Também existem os gerentes treinados para exibir comportamentos que não apenas apóiam, mas também recompensam o que se espera dos empregados. Por exemplo, muitas empresas declaram inovação como um de seus valores chave. Agora, o que aconteceria se os gerentes não abrissem a cabeça para novas e diferentes ideias, se os gerentes não tolerassem diferentes formas de pensar, executar e comportar-se? Estariam matando a inovação e os empregados aprenderiam rapidamente a não abrir mais a boca e não contribuir com suas ideias nas reuniões de equipe.

Aja de acordo com seu discurso

Lembre-se de que os discursos não vão mudar uma cultura corporativa, mas as ações, sim, irão. Nada mais desmotivador para as pessoas do que participar de apresentações corporativas sobre valores, missão da empresa e políticas de Recursos

Humanos, e em seguida observar os gerentes (e os gerentes seniores) agirem de maneira contrária. Em que deveriam acreditar? No slide de PowerPoint ou nas ações do chefe? A liderança efetiva engloba a responsabilidade de agir de maneira alinhada aos valores corporativos, reforçando-os e considerando-os nas tomadas de decisão. Um líder não pode falar de ética e integridade e ao mesmo tempo envolver-se em práticas questionáveis que causam danos a todos. Na frase de abertura, os autores se referem aos clientes, aos acionistas e aos empregados. Gostaríamos, humildemente, de incluir os reguladores nessa lista.

Mudar a cultura corporativa implica em esforço e toma tempo

Muitas organizações embarcam em um esforço para mudar a cultura e uma das primeiras ações mais comuns é treinar seus empregados. Obviamente, esse é um dos componentes da equação, mas um componente pequeno. Na maioria das vezes, tratam apenas de informar ao invés de transformar. As pessoas mudarão seus comportamentos quando vêem uma necessidade, quando a mudança esteja alinhada aos seus valores e a sua motivação, e não porque a alta gerência decidiu. Afinal, se não há reconhecimento por esses novos comportamentos (ou punição por falta deles) para que mudar? A comunicação é outro fator chave. Comunique, comunique e comunique novamente. Venda a mudança, envolva a equipe, inspire-as e energize-as. Em outras palavras, o que necessitamos é mais liderança e menos gestão. Finalmente, promova mudanças visíveis e concretas para que as pessoas possam ver que é algo real e não simplesmente outra iniciativa passageira.

Este mês convidamos Veronica Villarroel, Vice Presidente de Recursos Humanos de CorpBanca, companhia líder em serviços financeiros, baseada em Santiago, Chile, para compartilhar suas melhores práticas

com nossos leitores. Isto é o que Veronica tem para dizer sobre o tema:

*“Em CorpBanca empreendemos um voo! Temos um desafio e uma aspiração: **Ser o Melhor Banco no Chile**. Mas essa ambiciosa meta não é apenas uma questão de números, de participação de mercado, de rentabilidade, mas também é uma questão de pessoas, de talento, de qualidade. Para alcançar essa meta, sem dúvida, precisamos disparar uma mudança cultural. Para fazer dessa visão uma realidade, a pergunta imediata foi “Qual é nossa cultura?, Como nossos clientes nos vêem?, Por quais atributos um head-hunter se aproxima de nossos funcionários?, Quais são os significados compartilhados por todos os membros da organização?”. Para ter sucesso nesta empresa, sem dúvida, teríamos de olhar para nós mesmos atentamente, entender primeiro quem somos, que fizemos e de onde viemos; de modo que qualquer mudança contemplará a definição de que é Cultura, Talento e Qualidade. Foi assim que começamos a definir um plano de trabalho que permitisse voar à altura dos Melhores.*

Para a Gerência de Recursos Humanos, este projeto tem sido um desafio e uma oportunidade, dessas que poucas vezes se apresentam na vida profissional. E com o apoio de nossos mais altos executivos, nós começamos pelas Pessoas, uma vez que mudança psicológica não é um memorando, e sim uma jornada em que cada um leva sua bagagem. E essa bagagem teve de ser inspecionada (revisada):

- **Critérios de Seleção**, redefinindo os perfis de todos os cargos, usando um modelo de competências.
- **Indução Corporativa**, desenvolvemos uma experiência motivadora em que todos os novos colaboradores do banco adquirem a filosofia dos fundadores, com os novos alinhamentos estratégicos e com os pilares de nossa transformação.
- **Capacitação e Socialização**, estruturamos nossos treinamentos em grades curriculares para assegurar que nossos colaboradores

tivessem os conhecimentos e ferramentas para desempenhar sua função.

- **Estrutura Organizacional**, revisamos os níveis de reporte (amplitude e profundidade de nossos organogramas) para estarem alinhados à estratégia.

- **Ciclo de Desempenho**, para gerenciar o talento devemos estabelecer metas, dar feedback e avaliar o desempenho

- **Sistema de Remuneração**, alinhados não apenas ao alcance de metas quantitativas, mas também, ao alcance de metas de qualidade, pessoas e controles.

- **Estilos de Liderança**, implementamos workshops de habilidades de Gestão e Liderança. É fundamental definir as condutas de “role model” de nossa gerência sênior.

- **Planos de Aproximação**, comunicar, comunicar e comunicar, através de intranet, reuniões mensais e trimestrais, massiva e privadas, para novos e antigos colaboradores.

Estas são algumas práticas que depois de duros anos estão dando seus frutos. Hoje somos o 4º banco privado em participação de mercado, “algo está acontecendo” escuto nas entrevistas, as pessoas querem trabalhar conosco. Estas práticas funcionariam em outras organizações multiplicando, assim, seu sucesso?

Até o próximo mês! Seu feedback é muito bem-vindo!

Para conhecer mais a MAPA Consulting e nossos programas, por favor visite nossa website em www.mapa-way.com