

# Pessoas que movem culturas ou culturas que movem pessoas?

Por Geórgia Marques

*Como costumes e hábitos podem mudar a trajetória de uma companhia e das pessoas que trabalham nela?*



Foto: Akson/Unsplash

Por que falar sobre cultura junto à estratégia é algo que faz parte dos principais fóruns executivos do mundo? No final das contas, são pessoas que moldam a cultura ou é a cultura que molda as pessoas? Com esses pensamentos, iniciamos a jornada de hoje.

No nosso último encontro falamos que “**Inovação**

**mesmo é falar sobre pessoas ao centro**” e trouxemos reflexões do profissional atual que olha de uma forma ao mesmo tempo generalista e especialista e que tem sucesso com um olhar para *soft skills*. Falamos da pessoa e agora chegamos a um novo passo – quais são os hábitos, costumes, ritos e crenças que essas pessoas possuem em posse de um crachá de uma companhia?

## Desmitificando o conceito de cultura organizacional

Primeiro, podemos dar um passo atrás e definir cultura: “Normas de comportamento, saberes, hábitos ou crenças que diferenciam um grupo de outro” (Fonte: Aurelio). Até aí parece fazer sentido, é o que vemos na nossa vida quando conhecemos um novo país, quando participamos de ritos de diferentes religiões, ou, simplesmente, poderia resumir que cultura é um conjunto de arranjos que formam a sociedade. Se colocamos a palavra “**organizacional**” na frente, o que me parece é que a gente esquece a simplicidade e unicidade da palavra “**cultura**”, e começamos a colocar um conjunto de

frases bonitas que chamamos de missão, visão, valores, código formal de conduta, entre outros. No fim, seria muito mais eficaz voltar o nosso foco para pessoas e entender que é um conjunto de hábitos que definem as pessoas que trabalham em algum lugar. Não me leve a mal, não tiro mérito das lindas frases, pois elas funcionam como uma forma de venda para as pessoas, mas no fim elas são só frases. Se está escrito que “aqui todos são felizes” e isso é lindo de se ver, mas não é uma verdade, é uma técnica de *branding* e não um exemplo de cultura organizacional.

## Cultura, importância e pessoas

Segundo uma pesquisa da Duke University de 2016, que entrevistou 1900 grandes executivos de várias empresas do mundo, entre os itens entendidos como mais importantes como geradores de valor para as empresas entrevistadas, o top 3 é representado por **cultura organizacional, planejamento estratégico e planejamento operacional**. Ainda na mesma pesquisa, com o mesmo fórum, ao se perguntar a importância da cultura para a firma, quase 70%

consideraram como muito importante. Porém, o número diminuiu para 15% quando a pergunta foi sobre a eficiência da cultura organizacional da empresa que trabalhavam. Ou seja, a maioria dos líderes considera cultura como um dos temas mais importantes e, ao mesmo tempo, uma minoria consegue praticar de uma forma efetiva na empresa. Mas qual seria a fórmula mágica da cultura? Por que um manifesto bonito não é suficiente para ser

Voltando ao conceito básico de cultura, o foco deve ser nas pessoas. São elas que fazem acontecer o ambiente do trabalho. Afinal, as pessoas trabalham por dinheiro, pois precisamos disso para viver, mas o que faz elas permanecerem em uma empresa é um conjunto de itens que além do pagamento considera propósito, desafio, senso de dono, orgulho e identidade – e isso sim tem tudo a ver com cultura.

**“As organizações funcionam do jeito que funcionam por causa da maneira pela qual trabalhamos, pensamos e interagimos. As mudanças exigidas não são apenas nas organizações, mas em nós também”**

(Livro Quinta Disciplina – Senge, Peter)

## A cultura poderia ser um iceberg

Existe uma representação conhecida sobre cultura organizacional que gosto bastante para ilustrar como realmente funciona. A primeira parte é o topo, a parte visível do *iceberg* para todos, que vamos chamar de **“Artefatos”**. Essa é a parte que expressa o que vemos no dia a dia da empresa e compartilhamos no sentido de normas e comportamentos. É o que é criado como um norte. Pode ser que as frases bonitas tenham algum efeito nessa ponta do *iceberg*, devo confessar.

A segunda parte do *iceberg*, a mais próxima da superfície, porém já submersa, é aquela que chamamos de **“Valores Compartilhados”**. Chegamos a um momento em que o destaque são as atitudes e os valores pessoais. Por exemplo, é fácil notar uma pessoa que não tenha o famoso *fit* cultural quando essa parte do *iceberg* é muito diferente do que a pessoa acredita como base na vida. E, aproveitando o momento, isso não é nem bom nem ruim. É apenas uma constatação. Com certeza existem companhias que conversam com todos os diversos

perfis por todo o mundo e isso não deve ser uma preocupação de pertencimento. Ainda sobre os valores compartilhados, é interessante destacar que é aqui que evidenciamos também processos e lideranças desconexos com a companhia. Em caso de uma má gestão de pessoas, esses processos e lideranças fora da curva, podem inclusive garantir alguns fracassos

na jornada que uma organização pretende seguir.

Por fim, temos no fim do *iceberg* as **“Crenças e Pressupostos”** que são os valores que as pessoas carregam da sociedade que vivem e vai além do que dizemos e escutamos, é sobre o que de fato acreditamos. Nesse ponto, é importante

entender se a estratégia conversa com as crenças das pessoas que ali trabalham e um caso de uma expectativa não atingida é o de empresas com vontade de inovar, mas com muita resistência à mudança. Ou seja, a resposta para tudo era **Cultura**. Aproveito a deixa para explorar no próximo item o encontro da estratégia com a cultura.



## A cultura realmente come a estratégia no café da manhã?

Frase popular no mundo dos negócios, de autoria de Peter Drucker, sugere que a cultura come a estratégia no café da manhã. Isto é, você pode ter uma estratégia bem desenhada, alinhada e planejada, mas se as pessoas não possuem crenças que conversam com a estratégia criada, o fim de jogo é um 0 a 0. Confesso que já acreditei muito nessa frase, tive meu momento de discordância e, por fim, volto a acreditar que é mais uma frase bonita como aquela que comentei sobre missão e

visão. Porém, ela carrega algo que acredito muito que fica muito e que fica como mensagem: em uma aventura, a estratégia sempre vai ser a bússola, mas nada adianta se as pessoas certas não foram contempladas na missão. Então, no fim das contas, tanto a cultura poderia comer a estratégia no café da manhã, quanto a estratégia poderia fazer o mesmo com a cultura. Não é uma briga, é uma sinergia. E, isso sim, faz com que organizações tenham grande sucesso.

## Algumas evoluções interessantes

Falamos aqui que cultura tem a ver com hábitos e comportamentos e um aspecto interessante que ajuda a endossar a nossa conversa é a evolução que as empresas top of mind fizeram no modelo de trabalho, juntando estratégia e cultura para chegar ao sucesso.

Vamos começar pelas empresas da época da 1ª Revolução industrial – o foco era fazer mais, igual, cada um focado no seu próprio processo. Ou seja, se você é o responsável pelo pequeno parafuso, essa era a sua vida. Pouco importava se no fim aquele parafuso ia fazer uma panela ou um carro. É um modelo que vê eficiência da produção, mas não se preocupa com o famoso sentimento de dono que falamos lá atrás – e é aí que entra o ambiente de meritocracia com jogos e conquistas em que uma pessoa quer ser melhor que a outra para se sentir mais dona da empresa. Clássico modelo implementado, principalmente, por bancos tradicionais e empresas de logística e vendas. Mais uma vez, é interessante, mas não é sustentável quando pensamos a longo prazo. Falta mais uma *buzzword* que comentamos no dia de hoje: propósito. Aqui vivemos a fase do Marketing 3.0 em que experiência para funcionários e clientes foi o principal alavancador no mercado, trazendo novas empresas que foram disruptivas e começaram a chegar mais próximo à realidade da sociedade atual. Por fim, chegamos à cultura dos nativos digitais, empresas que já nasceram no mundo da internet e que trazem um último ponto,

que faltava nessa evolução, que é identidade. Mas isso é um assunto que precisamos de uma próxima edição para aprofundar.

Deixo uma última reflexão, caso seja possível juntar os maiores nomes da música clássica como Tchaikovsky, Mozart, Beethoven e Chopin em uma sala, com certeza seria sucesso?

Sem uma partitura (estratégia) e um maestro para reger os arranjos (cultura), o que separadamente poderia parecer um sucesso, talvez seria um real fracasso.

No fim, a cultura molda pessoas, mas pessoas moldam cultura e sem a estratégia para fechar esse tríptico, nada vai para frente. Porém, em uma representação, as pessoas seguem ao centro quando o assunto é sucesso.



Foto: Smartworks Coworking/Unsplash



**Geórgia Marques** é uma entusiasta sobre temas de tecnologia, inovação, pessoas e estratégia. Atualmente está experimentando mais uma carreira na tecnologia, com a participação no programa *Amazon - AWS Tech U* como *Resident*. É graduada em Engenharia de Telecomunicações e atuou como *Agile Coach* na Globo, na área de Produtos Digitais. Antes dessa posição, gerenciou projetos na área de Infraestrutura e Segurança, onde teve papel fundamental no desenvolvimento do Grafismo Virtual na Globo, sob o ponto de vista da tecnologia, com diversos cases em produções como Big Brother Brasil, Fantástico e Olimpíadas. Animada com a fase de Transformação Digital que o mundo está vivendo, fez parte de grupos de Cultura Organizacional, Estratégia e Desenvolvimento na Globo. Recentemente, aventurou-se na onda da criação de um canal de conteúdo no Instagram para compartilhar ainda mais sobre inovação, diversidade, gestão, entre outros (@geovibe.s).

**Contato:** [georgiamarquesd@gmail.com](mailto:georgiamarquesd@gmail.com)