

Junho e Julho de 2023

Crédito para empresas está caro e escasso

ESTRATÉGIA COM MISSÃO, VISÃO E VALORES

Como a cultura pode contribuir para tornar a empresa bem-sucedida

FIQUE DE OLHO NA EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Isso reduz o impacto ambiental e os custos de seu negócio

Contas
EM REVISTA

Informação indispensável ao empresário

EDITORA
QUARUP

Cultura organizacional conectada à estratégia da empresa

O alinhamento cultural e estratégico é essencial para garantir que as ações e decisões estejam em harmonia com os valores e objetivos da organização, promovendo a coesão entre o discurso e a prática

Há diferentes interpretações para o conceito de sucesso empresarial. A lucratividade ou a relevância da marca em seu mercado de atuação podem ser boas referências para descrever um negócio bem-sucedido. No entanto, os resultados apenas refletem um trabalho mais amplo e realizado de forma consistente no dia a dia. É nesse ponto que a cultura organizacional e a estratégia se encontram.

Um fator determinante para que a empresa alcance seus objetivos é a sua cultura organizacional. O diretor de Administração e Finanças do Conselho Federal de Administração (CFA), Francisco Costa, explica que a cultura é o conjunto “de políticas, crenças, princípios, condutas, hábitos e valores compartilhados por todos os integrantes do ambiente corporativo e que regem a rotina e o clima da organização”. Ela representa a estratégia do posicionamento empresarial.

O especialista em cultura e sócio-fundador da Marcondes Consultoria, Odino Marcondes, resgata a definição feita por Edgar Schein, um dos principais estudiosos do tema: é “a forma como fazemos as coisas por aqui”. Querendo ou não, há uma cultura que rege a conduta de todos na organização. Essa construção pode ser coordenada pela administração, quando há um olhar estratégico para a questão. Caso contrário, a dinâmica natural do ambiente vai determinar os comportamentos e nem sempre eles estarão alinhados à estratégia. É por isso que, muitas vezes, “a cultura come a estratégia no café da manhã”, como diz o ditado.

Marcondes destaca que a “cultura deve sustentar a estratégia”, que serve como o direcionamento para que a empresa atinja seus objetivos. “Se a estratégia definida significa, por exemplo, rapidez no atendimento das necessidades do mercado, é fundamental que essa promessa – a rapidez – seja um valor para



todas as pessoas que lá trabalham”, exemplifica o consultor.

“A cultura é responsável por incluir os profissionais no propósito da organização, promovendo o engajamento dos colaboradores e impulsionado os resultados”, comenta Costa. “A implementação de uma boa cultura eleva o nível de satisfação dos colaboradores e contribui para a eficiência, eficácia e efetividade das ações estratégicas”.

Para isso, é preciso saber conectar as duas pontas. Marcondes ensina que, normalmente, a estratégia é que deve estar alinhada à cultura. Entretanto, quando a visão estratégica não se concretiza, surge a necessidade de “olhar para dentro” para avaliar se a cultura não está sendo capaz de corresponder às expectativas do mercado. “Essa miopia, não é ‘da organização’, mas sim das lideranças, que deveriam ser capazes de interpretar as necessidades do mercado e dar as respostas adequadas. É, muitas vezes, a hora

de avaliar se são essas pessoas que deveriam ocupar essas posições”.

Missão, visão e valores

Alinhar a estratégia à cultura requer clareza sobre quais são os pilares da organização, o que, muitas vezes, se traduz no conjunto missão, visão e valores. Costa esclarece que a missão representa a razão de existir da empresa. A visão pode ser descrita como a imagem projetada para o futuro do empreendimento, enquanto os valores são os princípios e sintetizam “os ideais de condutas a serem seguidos na cultura organizacional”.

Nas palavras de Marcondes, esse é o “marco filosófico” da empresa. Estabelecer esses princípios é essencial para “motivar e inspirar os colaboradores; orientá-los nas chamadas zonas cinzentas, aquelas que não são cobertas por normas e procedimentos; e, servem também para que as empresas resistam às tentações do caminho e não se desviem do percurso traçado”.

A cultura é responsável por incluir os profissionais no propósito da organização, engajando os colaboradores e impulsionado os resultados

O tripé missão, visão e valores nem sempre está expresso, mas isso não significa que os princípios não estejam sendo praticados no dia a dia. “Muitas empresas foram, ou são, muito bem-sucedidas sem definir explicitamente seu marco filosófico. Mas em todos os casos que conheci, o fundador estava à testa do negócio e ele vivia diariamente os valores que considerava centrais para o negócio”.

Nem sempre essa convivência é possível e aí é necessário ter atenção aos pilares. Empresas que não têm a presença rotineira do fundador ou que desempenham atividades de forma descentralizada precisam definir e comunicar bem o seu marco filosófico, “de modo que todos saibam o que se espera em termos de compromisso e comportamento”, orienta Marcondes.

