

# Estratégia e Cultura Organizacional



O que é cultura organizacional?

Entre os conceitos que pesquisamos, decidimos adotar como base o que foi proposto por Edgar Schein, o qual apresentamos resumidamente a seguir.

Schein definiu cultura organizacional como sendo um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma certa de enfrentar esses problemas. A cultura tem o poder de moldar o comportamento humano, seja na organização, seja em qualquer outro tipo de comunidade. Segundo Schein, a cultura pode ser percebida em três níveis distintos: pressupostos básicos, valores compartilhados e artefatos.

**Artefatos:** no nível dos artefatos encontram-se as estruturas, os sistemas e os processos, ou seja, todos os fenômenos que podem ser vistos, ouvidos e sentidos e que, apesar de serem facilmente visíveis, são difíceis de decifrar.

**Valores compartilhados:** no nível dos valores compartilhados estão os valores, as estratégias, objetivos e metas e filosofias.

**Pressupostos básicos:** o nível dos pressupostos básicos compreende o inconsciente, as crenças assumidas como válidas, as percepções, pensamentos e sentimentos.

O estilo e o comportamento da liderança são fatores que influenciam de forma determinante a formação e a mudança de uma cultura. Consideramos a influência da liderança um fator, classificado no nível dos valores compartilhados.

Porque conhecer a cultura organizacional para implantar um sistema de Gestão Estratégica de Pessoas? Porque a cultura organizacional pode facilitar ou dificultar a realização da estratégia definida pela empresa e a execução da mesma por parte dos colaboradores. Por isso, é muito importante mapear e conhecer a cultura da organização.

## Como identificar a cultura de uma empresa?

Trazemos aqui uma breve abordagem do modelo de Geert Hofstede para mapear a cultura organizacional. Este material pode ser encontrado na sua versão original, em inglês no site "Hofstede Insights" <https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture/>

Esse modelo nos ajuda a compreender a cultura da empresa quando estamos implementando um sistema de Gestão Estratégica de Pessoas.

### O modelo de Hofstede

Em seu modelo de 6 dimensões, Hofstede considerou a cultura organizacional como sendo "a maneira como os membros de uma organização se relacionam uns com os outros, com o seu trabalho e com o ambiente externo, comparado a outras organizações".

O modelo multifocal da Cultura Organizacional de Hofstede, pode ser utilizado como uma ferramenta estratégica, pois ajuda a empresa a ser mais eficaz, oferecendo uma visão detalhada sobre:

1. Como os colaboradores realmente se relacionam com a cultura da empresa, permitindo uma correlação entre o perfil do colaborador, os testes de seleção e o ambiente de trabalho real.
2. Quão pronta a organização está para um processo de mudança - mostrando se existe confiança suficiente, qual o grau de ansiedade e se os grupos relevantes estão prontos para a mudança.
3. Qual é a cultura real (a forma de trabalhar verificada na realidade organizacional). Qual é a cultura desejada (e a forma de trabalho desejada). Qual é a cultura ideal (a maneira de trabalhar que melhor aceita a execução de uma determinada estratégia, considerando os recursos e tempo disponíveis).
4. Quanto a gestão da empresa é capaz de usar seu comportamento para servir o exemplo, com alinhamento entre discurso e ação.
5. Como iniciativas indiretas de ações de mudança podem ajudar a garantir um melhor ajuste entre a cultura real e a cultura ideal.

### As 6 dimensões de Hofstede:

O modelo multifoco de Hofstede consiste em seis dimensões ou variáveis autônomas, que permitem levantar informações sobre a cultura real e a cultura ideal, possibilitando ajustes para apoiar a estratégia definida pela empresa.

#### 1. Orientação para os Meios x Orientação para Metas

Esta dimensão está intimamente ligada à eficácia da organização. Em uma cultura orientada para os meios, a característica-chave é a forma como o trabalho deve ser realizado - as pessoas se identificam com o "como".

Em uma cultura orientada para a metas, as pessoas são primariamente orientada a alcançar metas ou resultados internos específicos, mesmo que isso envolva riscos substanciais. Neste tipo de cultura, as pessoas se identificam mais com o "o que".

Em uma cultura altamente orientada para os meios, as pessoas se preocupam em evitar riscos e fazendo apenas um esforço limitado no exercício de suas funções, cada dia de trabalho é praticamente o mesmo.

Em uma cultura orientada para objetivos, os colaboradores estão voltados principalmente para o alcance de objetivos ou resultados internos específicos, mesmo que isso envolva riscos substanciais.

## **2. Orientação Interna x Orientação Externa**

Em uma cultura altamente orientada para o ambiente interno, os colaboradores percebem sua tarefa para o mundo exterior como um dado, com base na ideia de que a ética empresarial e a honestidade são mais importantes e que eles conhecem melhor o que é bom para o cliente e para o mundo em geral.

Numa cultura que orientada para o ambiente externo, a ênfase é na satisfação dos desejos e necessidades do cliente. Os resultados são mais importantes e pode prevalecer uma atitude mais voltada ao pragmatismo do que para a ética.

## **3. Estrutura rígida x Estrutura fluida**

Essa dimensão refere-se ao grau de estruturação interna de controle e disciplina.

Uma estrutura interna fluida apresenta baixo nível de controle e disciplina, é caracterizada por baixa previsibilidade, marcada por muitos imprevistos e surpresas.

Uma estrutura interna rígida apresenta alto grau de rigor, controle e disciplina. Nesse tipo de cultura, as pessoas são muito conscientes dos custos, pontuais e sérias.

## **4. Local x Profissional**

Em uma cultura local, as pessoas se identificam com o gestor e/ou com a unidade onde trabalham.

Em uma cultura profissional, a identidade dos colaboradores é determinada pela sua profissão e/ou pelo conteúdo do seu trabalho.

Em uma cultura altamente local, os colaboradores são fortemente orientados para o curto prazo, com foco interno onde há forte controle social para que sejam como demais, como o grupo. Em uma cultura profissional, ocorre o inverso disso.

## **5. Sistema aberto x sistema fechado**

Esta dimensão se refere ao grau de acessibilidade da organização.

Em uma cultura fortemente aberta, novos colaboradores são rapidamente acolhidos pela comunidade organizacional, que se mostra acessível para as pessoas, interna ou externamente. A crença é de quase todas as pessoas podem se alinhar à empresa. Em uma cultura fechada, ocorre o oposto disso.

## 6. Orientação para os colaboradores x orientação para o trabalho

Esse aspecto da cultura organizacional está mais relacionado à filosofia gerencial.

Em uma cultura altamente orientada aos colaboradores, os membros do staff sentem que problemas pessoais são levados em consideração e que a organização se responsabiliza pelo bem estar das pessoas, a despeito dos impactos sobre o trabalho.

Em uma cultura fortemente orientada para o trabalho, ocorre o oposto. Há forte pressão sobre a realização das tarefas e sobre a performance, e muito menos consideração em relação aos problemas pessoais.

### Fundamentos:

Para definir essas seis dimensões da cultura organizacional, Hofstede conduziu um estudo baseado em pesquisa envolvendo 20 unidades de 10 diferentes empresas na Dinamarca e Países Baixos.

Não existe cultura boa ou ruim. Existem culturas mais ou menos alinhadas aos direcionamentos estratégicos definidos pelas organizações.

Este material está disponível na sua versão original, em inglês no site *Hofstede Insights*:  
<https://www.hofstede-insights.com/models/organisational-culture/>  
Acesso: 01/12/2017