

Empresas devem fortalecer a cultura para reter talentos

Carolyn Taylor

Estratégia: Para especialista, funcionários que não se identificam com valores da organização estão mais suscetíveis a aceitar propostas de concorrentes.

Com o mercado aquecido, as empresas brasileiras precisam adequar e fortalecer suas culturas corporativas, seus valores internos, para respaldar a expansão de seus negócios. Para a consultora britânica Carolyn Taylor, aquelas que não fizerem isso correm o risco de perder profissionais para concorrentes que ofereçam salários melhores ou novos desafios.

Especialista em cultura organizacional, Carolyn é autora do best-seller "Walking The Talk - Construindo uma Cultura de Sucesso". Ela esteve no Brasil para firmar uma parceria com a Alliance Coaching, empresa focada em desenvolvimento de líderes, e concedeu uma entrevista exclusiva ao Valor. A seguir, os principais trechos:

Valor: Por que é importante para a empresa fortalecer sua cultura corporativa?

Carolyn Taylor: Tenho trabalhado por muitos anos entendendo cultura das empresas e sua relação com a performance dos negócios. Olho para alguns problemas recentes da BP e da Toyota, por exemplo, e percebo que há elementos dentro de suas culturas que causaram seus recentes desastres. Existem grandes riscos para as estratégias das empresas associados à cultura e a maior parte das organizações não lida com esse ponto da mesma forma ativa com que administra outras áreas do negócio. Os resultados são poderosos quando você une liderança com a cultura e a estratégia que o negócio quer adotar. Por exemplo, se a empresa quer se tornar mais atrativa para os clientes, é preciso ter líderes dispostos a ouvir e descobrir, por meio de seus funcionários, o que o consumidor deseja para então tomar decisões.

Valor: Como a senhora vê a cultura das empresas brasileiras?

Carolyn: O país está em um período de crescimento extraordinário. As empresas estão tendo que aprender como gerenciar isso e entender o que isso significa para sua cultura e seus empregados. Os brasileiros são muito mais abertos a novas ideias do que outros povos. Dentro das companhias eu ainda vejo uma cultura muito "brasileira". Isso soa óbvio, mas se você quer se tornar global, é preciso pensar de forma global.

Valor: Uma empresa com cultura global não corre o risco de não se diferenciar das concorrentes?

Carolyn: Sim, mas a cultura é muito influenciada pelo país de origem. A cultura de uma Chevron, baseada nos Estados Unidos, é diferente de uma BP, que é inglesa. Quando você olha para uma empresa global brasileira, a Inbev, que era belga, por exemplo, percebe que ainda há elementos que vêm dos fundadores. É uma organização muito direcionada à performance. Isso não mudou. Uma empresa como essa precisa reconhecer outras culturas, tirar o melhor delas, e isso requer aprendizado. É preciso estar aberto para aprender e não achar que tem todas as respostas.

Valor: Dentro do cenário global, o que diferencia a cultura corporativa brasileira das outras?

Carolyn: Uma das principais configurações da cultura corporativa brasileira é a orientação familiar, o que traz desafios e oportunidades. Um dos desafios é que ela é muito ligada ao fundador. Isso representa alguns riscos, como o de a cultura só mudar se o fundador decidir e o de ele se aposentar e a empresa perder o que a torna grande. No Brasil, estimulamos as organizações a entenderem ativamente suas culturas para, a partir daí, administrarem um plano para que ela não se desenvolva aleatoriamente. Não é possível terceirizar a gestão de cultura organizacional para uma consultoria, por exemplo. Ela é a essência da empresa. Mas podemos oferecer ferramentas para administrar esse processo.

Valor: O mercado de fusões e aquisições no Brasil está muito ativo. O quanto as empresas devem se preocupar em manter sua cultura em processos como esses?

Carolyn: Se você não administrou a cultura organizacional antes da fusão, vai ter de fazer isso na integração. É como um casamento arranjado, onde duas pessoas que não se conheciam de repente se casam. O embate de culturas torna difícil a comunicação entre os dois grupos. Muitos funcionários saem porque o que eles amavam no passado está perdido, os times não trabalham juntos e isso é um grande risco em uma fusão. Quando olho para os planos de integração das empresas percebo que isso não tem ganhado a devida importância. Há decisões que têm de ser tomadas sobre a cultura que se vai adotar. É melhor pegar o melhor de ambas e criar uma nova? Uma vai dominar a outra? Esquecer as duas e começar uma do zero? Quando há uma fusão, é possível quantificar precisamente o impacto da gestão da cultura organizacional.

Valor: No Brasil, há um problema relacionado à mão de obra qualificada que não é suficiente e nem sempre está comprometida. Como as empresas podem trabalhar suas culturas para resolver isso?

Carolyn: Uma das consequências desse perfil inovativo do brasileiro é que os empregados não ficam em uma empresa onde eles não estão felizes. Eles não têm medo de mudança e isso será ainda mais forte na nova geração. Se você criou uma organização confiável, que se compromete, trabalha por metas e procura atingi-las, vai atrair empregados comprometidos. Uma das formas que eu uso para observar a cultura é prestar atenção em quem está saindo. A cultura vai expulsar as pessoas que não se encaixam. Se você tem uma cultura de irresponsabilidade, as pessoas responsáveis vão sair. O risco de não ter uma cultura forte e atrativa é o de que as pessoas saiam por dinheiro ou por algo novo e mais desafiador.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 03 nov. 2010, Eu & Investimentos, p. D12.