



Indicadores de cultura organizacional: uma visão estratégica e integrativa

Índice

- Introdução
- A evolução contínua da Cultura Corporativa
- Os pilares da cultura corporativa
- Desafios e oportunidades
- Construindo uma cultura forte em 4 etapas
- Conclusão
- Pesquisas de referência

Sobre o autor

Introdução

No mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA) de hoje, que alguns já chamam de frágil, ansioso, não linear e incompreensível (BANI) ou turbulento, incerto, novo e ambíguo (TUNI), a cultura corporativa se tornou mais crucial do que nunca. As empresas enfrentam desafios constantes para se adaptar às mudanças e manter seus colaboradores engajados.



Este ebook oferece um guia prático para entender e fortalecer a cultura da sua empresa neste cenário em constante transformação.

A evolução contínua da Cultura Corporativa

Edgar Shein diz que “Cultura corporativa é um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, serem ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”







Ou seja, precisamos compreender tanto fatores externos quanto internos para desenvolver uma Cultura saudável; sendo assim, é razoável pensar em uma Cultura que irá se modificar ao longo de um determinado espaço de tempo, uma vez que, ao menos as questões externas, tendem a se modificar e apresentar diferentes exigências.

Ao longo das últimas décadas, os comportamentos sociais sofreram mudanças significativas. O foco na permanência e no reconhecimento deu lugar à busca por pertencimento e autorrealização. As empresas precisam entender essa evolução para criar um ambiente de trabalho que atraia e retenha talentos.

Os pilares da Cultura Corporativa

Os pilares da cultura corporativa são interdependentes e se reforçam mutuamente.

-  O **propósito** representa a razão de existir da empresa, o "porquê" que a move.
-  A **missão** define o "o quê" a empresa entrega para a sociedade, o valor que ela gera.
-  A **visão** estabelece o "para onde" a empresa quer chegar, como ela deseja ser reconhecida no futuro.
-  Os **valores** são os princípios e crenças que guiam as ações da empresa, o "por meio de" que ela busca alcançar seus objetivos.

E a cultura?

Ela é o "como" todos esses elementos se manifestam no dia a dia da empresa. É o modelo de comportamento esperado, a forma como as pessoas interagem, tomam decisões e resolvem problemas. A cultura é a expressão viva dos valores, da missão, da visão e do propósito da empresa. É a cola que une todos os elementos e dá vida à organização.

Desafios e oportunidades

As pesquisas mostram que os colaboradores estão cada vez mais insatisfeitos com a distância do trabalho, a falta de oportunidades e a remuneração. Ao mesmo tempo, há uma "epidemia" de burnout e um crescente movimento de "quiet quitting". As empresas precisam estar atentas a esses sinais e buscar soluções para fortalecer sua cultura e engajar seus colaboradores.

As inúmeras ferramentas utilizadas pelas empresas, atualmente, para fazer a gestão dos colaboradores, tais como: Avaliações de Desempenho, Mapeamento DISC, MAPA, Quadro 9-box e Avaliações 180-360° possuem um grande aspecto ausente nas análises oferecidas: não avaliam o cenário individual.

Essas ferramentas não captam nem gerem com profundidade aspectos como:

- aspirações e anseios pessoais, como desejo de assumir posição de liderança ou ter oportunidades de trabalho internacionais;
- pressões externas adicionais, tais como rompimento do casamento ou situações de opressão e preconceito por ser parte de algum grupo de minoria sociais;
- condicionamento psicológico, em função de Tratamento de traumas/vícios, bloqueio emocional por estresse, dentre tantos outros.

Construir uma cultura forte em 4 etapas

Assim, para se falar de fortalecimento da Cultura, é necessário, primeiro, compreender a atual Cultura (que nem sempre é aquela que está pré-definida nas publicações oficiais da empresa).

O processo de Gestão da Cultura deve ser desenvolvido em 4 etapas:



1 Descubra o que as pessoas precisam

Realize pesquisas para entender os anseios, expectativas e necessidades dos colaboradores.

A partir da coleta de informações, estruturar-se-á Grupos de Interesse Comum (GIC).

Normalmente, serão criados entre 3 e 5 GIC para compreender as diferentes naturezas de anseios e necessidades mapeadas. Serão GIC separados por temas, como:

- **Elevar o bem-estar familiar:** foco em educação para filhos, serviço de saúde, atividades de cultura e lazer etc.

- **Aprimoramento profissional:** foco em oportunidades em outras áreas, posições internacionais ou acesso a cursos de aperfeiçoamento.
- **Segurança emocional:** foco em Feedback constante, alinhamento com a liderança, rotina de trabalho confortável, controle sobre planejamento.

Uma vez estruturados os grupos, deve-se pedir para cada funcionários de conectar com aquele que melhor representa suas prioridades (de momento), de forma a poder-se fazer uma gestão individualizada em termos de oferta de programas e medição de eficiência dos mesmos.





2

Avalie as políticas corporativas

Revise e ajuste as políticas de remuneração, desenvolvimento, meritocracia e investimentos para garantir o alinhamento com a cultura desejada.

Abaixo seguem alguns exemplos de melhorias que podem ser implementadas:

BENEFÍCIO OFERECIDO	SITUAÇÃO RELACIONADA	BENEFÍCIO ADAPTADO
Cessão de carros aos executivos	Insatisfação pela distância percorrida para chegar ao trabalho	Auxílio home office
Previdência privada com contribuição patronal	Benefício de longo prazo, pouco atrativo	Plano de saúde sem coparticipação
Auxílio creche	Alcança crianças de até 5 anos. Escolas são mais caras que creches.	Auxílio educação/escola
PPR (1-2 salários)	Baixo valor de salário	Ajuste salarial acima da convenção sindical (2x ao ano)
Promoção para cargo de liderança	Responsabilidade x remuneração Perfil não aderente	Participação em projetos estratégicos

3

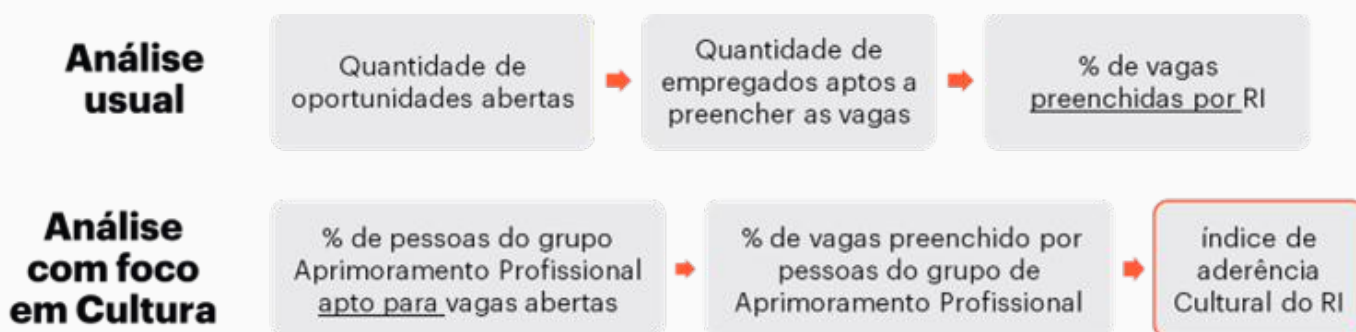
Defina indicadores propositivos

Crie indicadores que meçam o progresso da empresa em relação aos objetivos de cada grupo de interesse.

Independentemente se sua empresa utiliza metodologia BSC (Balanced scorecard) normalmente com indicadores (KPI) desdobrados pela metodologia GPD (gerenciamento pelas diretrizes), ou se utiliza a metodologia OKR (Objectives and Key Results), será possível definir e implementar a gestão de indicadores de Cultura.

Usando o GIC de Aprimoramento Profissional para definição de um Indicador de Cultura, podemos, por exemplo, analisar o processo de Recrutamento Interno (RI):

- **Análise convencional:** mensurar a quantidade de vagas abertas que foram preenchidas através do RI. Tem-se uma informação sem uso estratégico.
- **Análise estratégica:** a partir do momento em que se tem um Grupo de pessoas que colocou como prioridade ter acesso a oportunidades em outras áreas/novos projetos, pode-se direcionar essa análise de RI com esse foco, como demonstrado no exemplo abaixo.



Dessa forma, tendo indicadores específico associados a cada GIC, ao final pode-se criar indicadores consolidadores, tais como:

- Índice de confiança dos colaboradores.
- Nível de engajamento dos colaboradores.
- Índice de realização pessoal.

4

Dê relevância aos indicadores

Utilize os indicadores para avaliar a liderança, promover os colaboradores mais engajados e definir metas para todos os níveis da empresa.

Em especial, há 2 Políticas que necessariamente precisam contemplar os Indicadores Estratégicos de Cultura:

- **Política de Promoções** (às vezes integrada à Política de Cargos e Salários): os indicadores devem ser usados tanto para avaliar a liderança (índice de confiança dos subordinados) quanto do próprio colaborador (promover os mais engajados).
- **Política de Reconhecimento e Meritocracia** (às vezes integrada à Política de Remuneração): o índice de realização dos colaboradores, por exemplo, deverá ser 1 meta de cada líder – em todos os níveis de liderança, incluindo o CEO. Isso transmitirá para todos na organização, a importância do tema para a empresa.



Conclusão

Fortalecer a cultura corporativa é um processo contínuo que exige comprometimento e coerência. Ao entender as necessidades dos colaboradores, alinhar as políticas e criar indicadores relevantes, as empresas podem construir um ambiente de trabalho mais engajador, produtivo e resiliente, capaz de enfrentar os desafios do mundo VUCA, BANI ou TUNI.

Lembre-se: A cultura não pode ser imposta, deve ser identificada e desenvolvida em conjunto com todos os membros da organização.





Pesquisas de Referência

- **Pesquisa FGV (2022):** “Home Office Brasil - Percepções e Avaliações dos Trabalhadores” (<https://portal.fgv.br/artigos/home-office-brasil-percepcoes-e-avaliacoes-trabalhadores>)
- **Pesquisa da Catho (2023):** “O futuro do trabalho” (<https://paraempresas.catho.com.br/futuro-do-trabalho/>)
- **Pesquisa da Catho (2021):** “Salário e Benefícios” (<https://www.roberthalf.com/br/pt/insights/guia-salarial>)
- **Pesquisa da Mercer (2020):** “Tendências Globais de talentos 2020” (<https://www.mercer.com/content/dam/mercer/attachments/private/global-talent-trends-2020-report.pdf>)

Sobre o autor

Thiago Altoé de Souza é Engenheiro Ambiental, especializado em Gestão Responsável para a Sustentabilidade pela FDC. Pós-graduado em Gestão de Negócios com foco em Competências Comportamentais pela BBI Chicago.

Fundador da Núcleo de Resultados, consultoria especializada em otimização de performance de empresas.

Expertise em Planejamento Estratégico, Definição de Indicadores Estratégicos, Gestão de Pessoas e Governança Corporativa.



/especialista-estrategico



thiago@nucleoderesultados.com





A Mereo é uma HR Tech global focada em impulsionar a performance das pessoas e das organizações.

Estamos há mais de 10 anos no mercado oferecendo soluções de engajamento, desenvolvimento e desempenho para medir, gerenciar, avaliar, reconhecer e recompensar os colaboradores a fim de promover o alcance dos melhores resultados.

[mereo.com](https://www.mereo.com)