

Think Work

FORWARD

O jeitinho das empresas brasileiras: Muito aprendizado, pouco resultado

Por  Simone Costa

O desenvolvimento virou palavra de ordem nos RHs desde que a área se tornou mais estratégica para os resultados. E esse é o traço mais marcante das organizações instaladas no Brasil, de acordo com mais de 600 profissionais, de diferentes setores e cargos, que participaram da pesquisa

Think Work | Cultura Organizacional nas Empresas Brasileiras.

Além de identificar o estilo cultural organizacional predominante no país, o levantamento traz pistas sobre como os profissionais percebem esse lado desenvolvedor das empresas.

Lugar de aprender

A Think Work baseou-se em um modelo elaborado por **Boris Groysberg**, professor da *Harvard Business School*, e mais três colegas, que apontou a existência de oito estilos culturais nas empresas.

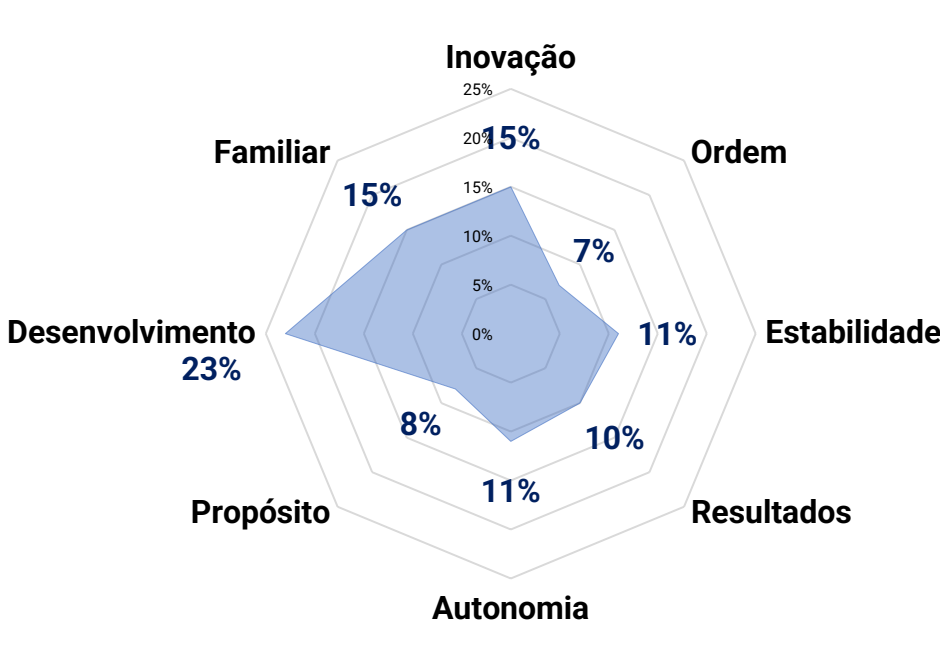
Para adequar ao cenário brasileiro, os estilos foram adaptados para: autonomia, desenvolvimento, estabilidade, familiar, inovação, ordem, propósito e resultados.

Os participantes da pesquisa escolheram dez características mais marcantes de seus empregadores a partir de uma lista de 40 palavras, sem saber que cada grupo de cinco estava relacionado a um dos oito estilos culturais.

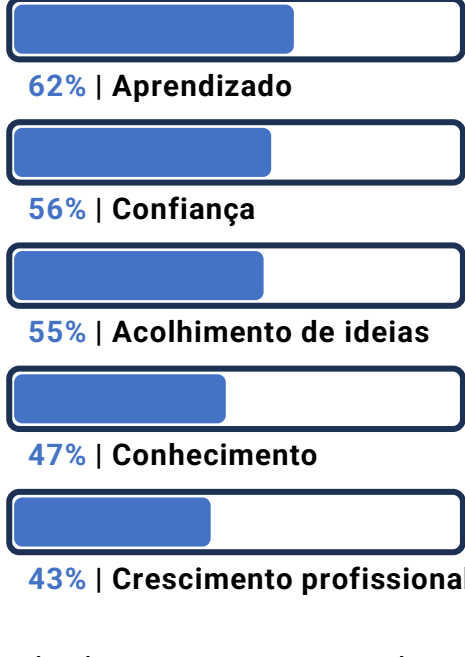
Vale notar que 75% dos entrevistados disseram que suas empresas têm uma cultura bem definida e estão de acordo com ela, 16% desejam mudanças e 9% não percebem um jeito de ser marcante.

Cultura organizacional brasileira

Os estilos culturais em vigor no país



As 10 características mais mencionadas



Os resultados sugerem que os brasileiros veem nas empresas um local de aprendizado, característica escolhida por 62% dos respondentes, num equilíbrio entre gêneros e entre líderes e liderados.

Exceto acima de 60 anos, o aprendizado lidera entre todas as faixas etárias. O índice é mais alto entre quem tem até 18 anos (67%) e entre 56 e 60 anos (66%).

A característica prevaleceu tanto entre os trabalhadores que concordam com a cultura de seus empregadores (65%), quanto entre os que não veem um

arcabouço cultural bem definido (62%). Já os que gostariam de mudar a cultura corporativa são 48%.

Os demais aspectos relacionados ao desenvolvimento também variam pouco entre gêneros ou cargos. Algumas diferenças ficam por conta da idade. “Apoio mútuo” é mais valorizado pelos jovens até 28 anos (cerca de 40%), “crescimento profissional” por aqueles entre 23 e 28 anos (52%), “conhecimento” por participantes entre 18 e 22 anos e 51 e 55, e “desenvolvimento” por 40% das pessoas entre 41 e 45 anos.

A liderança na empresa “desenvolvedora”

A importância da liderança na disseminação dos valores corporativos é recorrente nas pesquisas. No entanto, segundo os respondentes, os gestores brasileiros não são definidos pelo foco

em desenvolvimento. Para eles, seus líderes são liberais e democráticos, enquanto o desenvolvedor aparece apenas em sexto lugar entre nove perfis de liderança.

Líder versus concordância com a cultura



■ Estou de acordo com essa cultura ■ Gostaria que essa cultura mudasse ■ Não há uma cultura bem definida na organização

Ao cruzar as respostas daqueles que afirmaram ter um líder desenvolvedor e sua escolha de um dos cinco atributos que moldam a cultura, é possível deduzir que os profissionais associam o desenvolvimento a outros fatores além da liderança. Esse desenvolvimento vem, principalmente, do aprendizado diário das funções, das mudanças de cargo, do conhecimento adquirido ao desempenhar as tarefas e das trocas com colegas de trabalho.

Ganhos com cultura forte

A cultura organizacional atua como uma ordem social implícita, influenciando atitudes e comportamentos. Alinhada com valores pessoais e necessidades, ela traz resultados positivos para o bem-estar dos trabalhadores e a retenção.

Metade dos entrevistados que concordam com a cultura organizacional afirmou sentir-se bem na maioria dos dias. Entre os que desejam mudanças ou não percebem uma cultura bem definida, o índice cai para 36%.

Por outro lado, os que dizem às vezes se sentir bem, às vezes mal, ou se sentem mal todos os dias, 13% estão entre os que concordam com a cultura da

empresa. Entre os que veem pontos que precisam ser mudados ou não a percebem bem definida, o mal-estar chega a 41%.

O alinhamento cultural – ou a falta dele – impacta significativamente a retenção. Dentre aqueles que não percebem valores claramente definidos na empresa, 36% planejam mudar de emprego o quanto antes, contra só 2% dos que se identificam com a cultura organizacional. Já entre os que se identificam com o jeito de ser da organização, 53% planejam permanecer nela por dez anos ou mais, enquanto entre os que discordam ou o desconhecem, esse percentual cai para cerca de 20%.

O outro lado da moeda

Apesar da importância da saúde mental, retenção e desenvolvimento dos funcionários, como ficam os resultados do negócio?

No ranking das palavras mais mencionadas, não aparecem metas, resultados, ganho financeiro, competição e meritocracia – os cinco traços do estilo cultural voltado para resultados. Para se ter uma ideia, “metas” foram citadas por 30% dos entrevistados, com variação de 27% entre os que concordam com a cultura, 42% entre os que desejam mudanças e 37% entre os que não percebem valores claros. Ter objetivos a serem atingidos parece ser percebido como algo negativo, que leva as pessoas a não se identificarem com a empresa.

O mesmo ocorre com “resultado”, citado por 27% dos funcionários. Entre os que concordam com a cultura organizacional, a palavra figura em 24%. E sobe para 33% entre os que gostariam de mudanças, chegando a 50% entre os que não percebem bem os valores.

Quando a cultura organizacional anda lado a lado com a estratégia de resultados, consegue expressar metas. Por exemplo, se entre os valores está o desenvolvimento, a cultura consegue

conectá-lo à necessidade de também gerar dividendos para o negócio.

Surge outra questão: o estilo de desenvolvimento, dominante na visão dos profissionais, é o desejado pelas empresas? Ou deveria ser o de resultados?

Se os líderes são os principais propagadores da cultura corporativa, há indícios de que eles não estão cumprindo bem esse papel. De 0 a 10, os respondentes deram nota 8,6 para os seus CEOs, vendo-os como a manifestação mais perfeita da cultura organizacional. O curioso é que, no desenho hierárquico predominante no mercado, a maioria dos trabalhadores não tem contato com o líder supremo.

Já os gestores mais próximos não são vistos como bons exemplares da cultura. O líder direto e demais lideranças, como diretores e vice-presidentes, foram avaliados com 8,4 e 8,0, respectivamente. A nota diminui consideravelmente para todos os gestores, em média 7,0, entre os profissionais que gostariam de mudanças no arcabouço cultural do empregador e entre os que não o percebem bem definido.

8,8

É a nota da autoavaliação dos líderes sobre seu papel como transmissores da cultura corporativa

Vamos juntos?

Fortalecer a cultura organizacional no país pode ser mais difícil em 2025. Se nas três primeiras edições da pesquisa Think Work | Desafios e Tendências do RH 2025 esse era o principal objetivo dos RHs (em 2024, o tema foi citado por 62% dos profissionais da área), agora as demandas são outras. Isso não significa que os problemas antigos foram superados. Pelo contrário, menos da metade das empresas os resolveram. Porém, a atração de talentos (37%), a necessidade de apoio para a saúde mental dos funcionários (34%) e a

administração da política de remuneração e benefícios (30%) ganharam mais destaque. Com transformações rápidas e os RHs cada vez mais estratégicos, alinhar a cultura em busca de resultados não seria ainda mais necessário?



Tatiana Sendin

Founder e Editora chefe

Think Work

tatiana@thinkworklab.com

Sobre:

A **Think Forward** é a newsletter mensal, no estilo Zeitgeist, da **Think Work**. A cada edição, uma reflexão aprofundada sobre temas relevantes para os negócios e a gestão de pessoas, ajudando o leitor a navegar de forma simples por assuntos complexos. Para receber, você precisa ser um assinante do **Think Work Lab**.