

POR QUE TER UMA CULTURA ORGANIZACIONAL BEM DEFINIDA?

Toda instituição é feita de pessoas. Fato. Idalberto Chiavenato tinha razão quando dizia que “Ao falar em organizações, forçosamente se fala em pessoas que as representam, que as vivificam e que lhes dão personalidade própria” (Chiavenato (2010, p. 7)).

Por mais que seja automatizada, alguém (pessoa) precisa acompanhar essa automação para prevenir ou assistir uma falha.

Nestes termos, para uma organização ter sucesso naquilo que definiu como sua divisa de “missão – visão – valores” é necessário que seus processos e sistemas funcionem, interagindo uns com os outros e com as pessoas responsáveis pela realização das diversas tarefas para a realização de seus objetivos capazes e comprometidas.

Como uma máquina mecânica que necessita estar bem ajustada para um bom funcionamento, uma organização necessita de processos bem executados, eficientes e eficazes.

OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Os fundadores de uma organização, seja qual for, têm como objetivo cumprir uma meta a partir de uma visão tomando os variados insumos necessários, transformando-os utilizando a energia necessária de diversos tipos e devolvem um produto ou resultados de volta ao ambiente (Conceito Katz-Kahn, *Importação-transformação-exportação de energia* (KATZ, KAHN, 1970)). Para o cumprimento do resultado dessa visão, diversas atividades devem ser realizadas. O conjunto destas atividades, combinados, formam a maneira que a organização tem de trabalhar. Para tanto, organizando as atividades e cumprindo tarefas, a organização desenvolve seus processos de acordo com este modo de trabalhar que possui.

Estes processos são ciclos de atividades capazes de produzir um resultado final cujo qual pode ser o final do mesmo ou início de um outro processo. Eles servem para que a organização desenvolva sua missão e entregue aquilo a que se propõe a desenvolver e entregar ao meio ambiente do qual faz parte.

Estes processos, normalmente, são permeados por projetos. Um projeto, de acordo com o PMBOK, “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado único” e que “destina-se a mover uma organização de um estado a outro, para atingir um objetivo específico” (PMI – Guia PMBOK, 6ª Edição, 2017). Portanto existe um início, um meio e um final para todo projeto.

Para quer este ciclo constante e adaptável da organização aconteça, ela precisa de pessoas capazes de desenvolvê-los. Há tempos considera-se o *capital humano* como uma das partes (senão a mais) importantes da organização. Outra coisa que se discute muito pela Administração de Recursos Humanos (ARH) são as tais “*soft skills*”. É assim chamada, basicamente e de maneira sucinta, a inteligência emocional da pessoa que a empresa possui colaborando com os seus esforços. Sua capacidade de agir em diversas situações que envolvem ativos tanto tangíveis (habilidades) como intangíveis (talento, emocional) faz a sua competência, no sentido literal da palavra, ou seja, o papel que lhe compete dentro do ciclo de produção de resultados da organização e com qual abrangência a desenvolve.

Quanto mais pessoas *competentes, capazes, eficientes e eficazes* no âmbito organizacional, melhor será sua chance de sucesso na produção de seus resultados.

PESSOAS COMPETENTES, CAPAZES, EFICIENTES E EFICAZES

Antes de se procurar por super-humanos, é necessário compreender estas qualidades para poder se observar sua aplicação de maneira positiva no ambiente empresarial.

COMPETÊNCIA

A maneira com a qual o colaborador age em diversas situações reagindo ou criando resultados nos processos a que lhe são apresentados. Aqui entra o conceito de “talento” – basicamente o que o colaborador sabe fazer de melhor em dado processo da hierarquia das atividades.

Podemos entender “competência” como a maneira que o colaborador é capaz de lidar com aquilo que lhe é apresentado para cumprir a fim de finalizar uma tarefa, uma atividade. De acordo com seu talento envolvido no processo, esta pessoa pode ser mais competente ou menos competente para cumprir as atividades que lhe são impostas.

Desta maneira, quando se apresentam atividades que estão dentro daquilo que a pessoa sabe fazer, ela é capaz de desenvolver bem as atividades necessárias para cumpri-las. Pode, ainda, perceber maneiras melhores, ou mais rápidas, ou mais econômicas de se fazer tais atividades para se chegar àquele fim.

De outro modo, quando se tem uma pessoa que não está cumprindo atividades de acordo com seu talento, sem preparo para desenvolver as tarefas necessárias para aquele fim, esta pessoa cumprirá, com esforço, aquilo que lhe foi mostrado, sem boa capacidade de percepção de melhoras no processo. Menos competente, portanto.

CAPACIDADE

Define-se por o quanto a pessoa está preparada para fazer aquilo que deve fazer. Saber fazer o que se é apresentado. Dominar tarefas e maneiras necessárias para terminar as atividades-fins que se está fazendo.

O colaborador necessita saber como começar, desenvolver e terminar as atividades que está trabalhando. Quando estas atividades estão de acordo com sua competência, sua capacidade será alta, permitindo, assim, além de desenvolver as atividades, sua capacidade crítica naquilo que se está trabalhando e percepção tanto de inconformidades quanto de melhoras no processo.

EFICIÊNCIA

A capacidade de se utilizar de maneira mais econômica, mais rápida e sem desperdícios os insumos que se tem à mão para cumprimento das atividades constantes dos processos. Fazer bem feito o que se tem a fazer com os recursos que se tem à mão.

Uma noção de medida para a utilização dos recursos aplicados ao cumprimento das atividades de uma tarefa, de um processo.

Quanto melhor feito uma atividade que lhe promova sucesso, maior a eficiência.

EFICÁCIA

Aqui temos uma noção de medida daquilo que foi conseguido com todas as atividades-fins, todas as tarefas ou todos os processos aplicados ao ambiente racional da organização para atingir seus objetivos. Basicamente, a observação daquilo que foi realizado com maior eficiência possível e a qual resultado que se chegou, esperando-se aproximar-se o máximo possível do que se espera por “perfeito”.

É a realização de um objetivo conforme foi planejado.

Ajusta-se a eficiência das atividades para que haja eficácia em conseguir o objetivo planejado.

CULTURA ORGANIZACIONAL EM TORNO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

É justo entender que para se chegar aos objetivos organizacionais, é necessário ter pessoas bem treinadas dentro da organização para desempenharem suas funções sabendo exatamente o que e como fazer para se chegar a um objetivo claro.

O conceito de “*capital humano*” diz respeito à riqueza da organização que lhe permite chegar a seus objetivos com um mínimo de desperdício de recursos possível, com cumprimento eficiente das tarefas para máxima eficácia de seus processos. As pessoas, portanto, são a chave para o sucesso do empreendimento proposto pela organização. Seus processos, por melhores que sejam, se não forem bem executados com pessoas competentes, capazes, eficientes e eficazes, tendem a falhar.

Ao **comportamento dinâmico das pessoas** em relação ao cumprimento de atividades que finalizarão no objetivo da empresa e em relação a umas com as outras, com todos os porquês e para quê, damos a terminologia de “**Cultura Organizacional**” (básica e sucintamente).

Aproveitar o talento individual para aplicar habilidades capazes das pessoas, traz eficiência e eficácia aos processos. É um erro acreditar que apenas a descrição muito bem feita dos processos da empresa a levará ao sucesso. Os processos são uma parte importantíssima que o corpo administrativo providencia considerando a complexidade ambiental, diversidade e viabilidade do negócio. Entretanto, dentro da hierarquia organizacional (seja vertical ou horizontal), a empresa é feita por pessoas. Há que se considerar a viabilidade e motivações humanas para o plano que se seguirá para atingir os objetivos organizacionais.

O processo constante de aprimoramento do ambiente organizacional (saúde e higiene ocupacional) somado a regras e objetivos claros de acordo com a filosofia de trabalho proposta (valores) que compõem os processos da empresa, permite o desenvolvimento de atividades cada vez mais eficazes (missão) para se chegar a um fim e ir além (visão).

Saber claramente qual o objetivo da corporação e como alcançá-lo é a base para o processo constante de desenvolvimento de eficiência e eficácia dos seus processos para melhor viabilidade econômica e relevância social. Cada peça deste quebra-cabeças é composta por pessoas. A capacidade de colocar “a pessoa certa no lugar certo” ditará o quão estável e homogêneo é o ambiente organizacional. Para tanto, dar as bases para permitir o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, tornando-os capazes, competentes e, portanto, mais eficientes e eficazes compõe, sim, uma parte extremamente relevante da riqueza da organização.