

Construindo uma cultura dirigida ao desempenho

O criador do termo *Business Intelligence*, Howard Dresner, ex-Gartner Group e ex-Hyperion Solutions, trata em artigo de um requisito imprescindível na busca de uma estratégia organizacional guiada por resultados: a cultura. Dresner afirma que toda organização tem um sistema de gestão, mas um modelo de gestão moderno engloba pessoas, processos e tecnologias alinhados e otimizados para o desempenho.

“Esse tipo de sistema permite às pessoas tomar decisões e agir por conta própria. Ele define processos para aumentar a descentralização das estruturas organizacionais e usa tecnologia para dar suporte a pessoas e processos no dia a dia ao mesmo tempo em que fornece uma plataforma para o crescimento de longo prazo da organização”, explica Dresner. A descrição é um resumo do modelo do BSC conforme pensado e detalhado por Kaplan e Norton.

Segundo o pesquisador, para alcançar os resultados buscados o primeiro passo é criar uma cultura que valorize o desempenho, a transparência e a prestação de contas. “As pessoas prevalecem sobre processos e tecnologias todas as vezes”, completa. Para medir o sucesso de organizações no estabelecimento de novas culturas nesse sentido, Dresner desenvolveu o Modelo de Maturidade da Cultura de Desempenho.

Definição

Em seu nível mais alto, uma cultura orientada ao desempenho é aquela em que todos na organização são ativamente alinhados à missão, onde a transparência e o controle de resultados é a norma, novos diagnósticos são tratados e conflitos são resolvidos de forma efetiva e positiva. Para medir o caminho rumo a esse padrão, Dresner estabeleceu 6 critérios, que definem 4 níveis de maturidade organizacional diante da cultura de desempenho. Tipicamente, afirma ele, as organizações estarão em níveis diferentes em cada critério, o que é normal e constitui parte do processo de melhoria.

	Alinhamento à missão	Transparência e prestação de contas	Diagnóstico preventivo e resolução de conflitos	Resolução de conflitos	Controle de resultados	Disponibilidade de recursos
Nível 4 Cultura de desempenho orientada	Missão operacionalizada e alinhada em todos os níveis, o tempo todo, integrada à organização	Transparência operacional e prestação de contas em todos os níveis	Problemas de curto prazo resolvidos rapidamente	Resolução de conflitos e colaboração	Controle total sobre resultados, alinhado com os objetivos, metas, regras e diretrizes	Recursos de acordo com as necessidades
Nível 3 Cultura de desempenho emergente	Missão operacionalizada e alinhada por meio de reuniões	Transparência e prestação de contas em todos os níveis	Diagnóstico preventivo e resolução de conflitos	Conflitos resolvidos rapidamente e resoluções caso a caso	Controle compartilhado, alinhado com as necessidades, regras e diretrizes	Disponibilidade de recursos de acordo com as necessidades
Nível 2 Cultura de desempenho emergente	Missão operacionalizada e alinhada por meio de reuniões	Transparência e prestação de contas em todos os níveis	Diagnóstico preventivo e resolução de conflitos	Resolução de conflitos e colaboração	Controle compartilhado, alinhado com as necessidades, regras e diretrizes	Disponibilidade de recursos de acordo com as necessidades
Nível 1 Caótico	Missão operacionalizada e alinhada por meio de reuniões	Transparência e prestação de contas em todos os níveis	Diagnóstico preventivo e resolução de conflitos	Conflitos resolvidos rapidamente e resoluções caso a caso	Controle compartilhado, alinhado com as necessidades, regras e diretrizes	Disponibilidade de recursos de acordo com as necessidades

Modelo define 6 critérios e 4 níveis de maturidade para a cultura de desempenho. Critérios abordam categorias operacionais, estratégicas e técnicas. *Clique para ver em tamanho maior.*

O nível mais baixo é o **caótico**. Nele, prevalece a desorganização e fragmentação, e a instituição que se encontra nele em qualquer critério corre risco sério de colapso, explica Dresner.

O nível seguinte é o de **otimização departamental**, no qual os setores da organização atuam de forma isolada. A maioria das instituições, segundo o autor, opera neste nível, o que sublinha o caráter social humano de preferência por grupos similares. Organizações nesse nível *parecem* eficientes, mas os departamentos atuam sem uma visão global do que seja o melhor para a instituição. Exemplo típico é um setor financeiro que force redução de gastos que, na verdade, criam valor para a instituição.

No nível 3, **cultura de desempenho emergente**, a organização começa a romper barreiras setoriais e a focar na missão institucional. A cooperação e compartilhamento entre os departamentos ocorre, mas ainda de forma pontual e conforme conveniências próprias. É o início de um ciclo virtuoso, e a direção precisa fornecer o apoio e incentivo necessários para concretizar a cultura incipiente.

O último nível de maturidade é o da **cultura de desempenho estabelecida**. Nele a cultura de desempenho permeia todo o tecido cultural da organização: processos são orientados em torno de transparência e controle; a recompensa individual depende do compartilhamento, cooperação e suporte à missão institucional; a organização pensa, planeja, analisa e executa a estratégia como um único organismo.

Critérios

Os 6 critérios são agrupados em 3 categorias: *estratégicos, operacionais e técnicos*.

Na primeira categoria estão o **alinhamento à missão** e a **transparência e controle**. Por serem estratégicos, esclarece Dresner, eles precisam ser iniciados, cultivados ou, no mínimo, reconhecidos e suportados ativamente pela alta liderança. Esses atributos ajudam a alcançar os demais aspectos de uma cultura de desempenho. Eles dependem de um engajamento efetivo da liderança, que deve dirigir ações alinhadas a eles, e são imprescindíveis para a concretização de uma real cultura de desempenho.

São *operacionais* os critérios de **atuação sobre diagnósticos** e **resolução de conflitos**. São operacionais por dependerem do comportamento cotidiano de todos na organização. Eles representam a responsabilidade de cada indivíduo, e não podem ser *diretamente* gerenciados pelas lideranças. São os trabalhadores da linha de frente que determinam quando e como alcançar esses critérios. São caracterizados por processos contínuos, que precisam ser monitorados e acompanhados de forma diligente, para que não ocorram retrocessos e retorno a níveis inferiores.

A categoria *técnica* abrange a **confiança nos dados** e **disponibilidade de informações**. Esses critérios são altamente dependentes de recursos de tecnologia, mas estes devem ser entendidos como viabilizadores de uma atitude orientada ao desempenho. A disponibilidade e confiabilidade dos dados são aspectos críticos para que a cultura orientada ao desempenho seja adotada em todos os níveis organizacionais e de forma perene. Mas os recursos tecnológicos devem estar profundamente alinhados à estratégia e sua vinculação com as operações da organização.

Mensuração

Dresner recomenda que seja feito um diagnóstico de maturidade da organização a partir de marcos relevantes e de forma retroativa. Por exemplo, com o diagnóstico da maturidade da cultura antes e depois da implementação de um BSC. Ou de um sistema de inteligência corporativa.

Pode-se traçar um gráfico de evolução das diferentes categorias diante das mudanças, de forma a orientar a estratégia atual. Isso permite visualizar com maior clareza as forças e fraquezas enfrentadas atualmente pela organização, identificar sucessos anteriores e projetar áreas com margem para melhoria.

Forças de mudança

Para alcançar a cultura de desempenho, no entanto, o modelo não basta. Segundo Dresner, as organizações precisam da atuação de 4 forças para serem bem-sucedidas nessa busca:

- **Liderança visionária**, com um corpo diretivo que abrace a transparência e a prestação de contas como pilares da estratégia organizacional;
- **Visão integrada**, com a quebra de silos departamentais e busca de atuação coordenada em direção a um único fim;
- **“Alfabetização” em dados**, com líderes e trabalhadores fluentes no uso de dados, valorizando essas informações e dependendo dos diagnósticos habilitados por elas para tomar decisões;

- **Ativismo organizacional**, com uma “população” organizacional contando com indivíduos focados, comprometidos, conscientes, empolgados e persistentes em direção à missão, tanto apontados pela direção quanto autoindicados.

O artigo completo de Dresner pode ser lido, em inglês, no *Balanced Scorecard Report* deste mês. O pesquisador apresenta seu novo livro, indicando um estudo de caso retratado na obra. Confira abaixo.