

# Cultura organizacional no “novo normal”

## A importância de reavaliar estratégias e fortalecer valores

Para compreender como a pandemia impactou a cultura das organizações, quais as novas prioridades das empresas e funcionários e o que será necessário para essas empresas se adaptarem ao novo ambiente de negócios, a **Grant Thornton Brasil** e a **Culture for Performance** realizaram um mapeamento com mais de 2.100 profissionais de empresas com sede ou filial no Brasil, de diversos portes e segmentos, localizadas nas cinco regiões do país, no período de 19/06 a 29/07 de 2020.

REALIZAÇÃO:



# Metodologia



O levantamento de dados foi realizado mediante a aplicação de questionário, baseado na metodologia criada por Richard Barrett para assessment de cultura organizacional.

Essa metodologia é utilizada em 100 países e tanto Grant Thornton como Culture for Performance possuem profissionais certificados nela. No questionário, os respondentes apontaram quais eram os 10 principais valores no período pré-Covid-19, durante a pandemia e, o que eles esperam que seja relevante para o período pós-Covid-19.

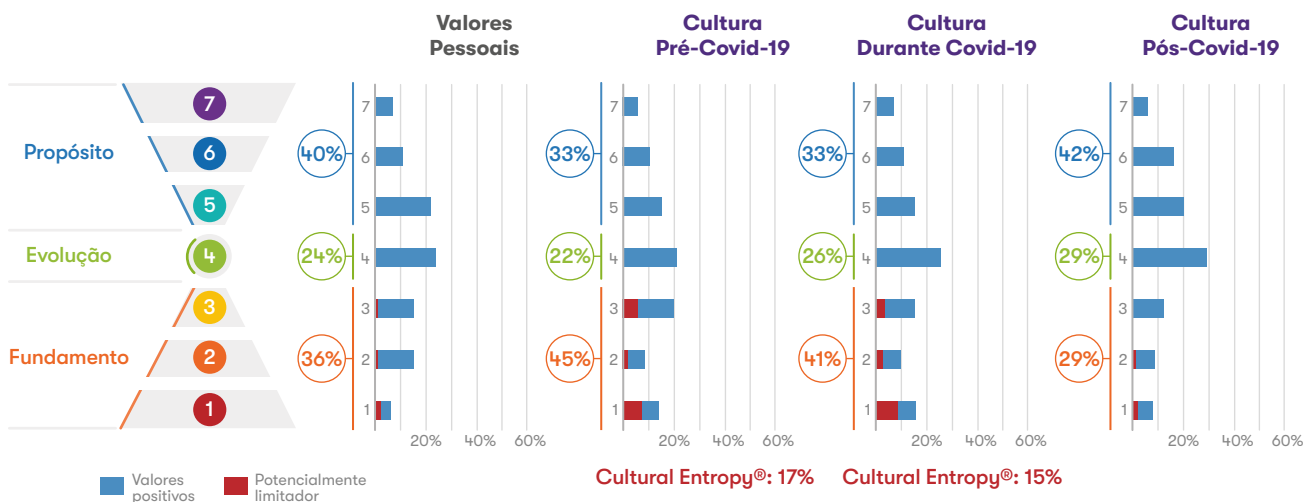
## Equilíbrio de valores

Antes da Covid-19, praticamente metade dos valores das organizações estavam concentrados no subgrupo **Fundamento**, que se refere aos temas de viabilidade financeira, relacionamentos e performance das empresas.

Durante e após o período da pandemia, há um claro movimento de aumento da importância dos itens ligados à **Evolução**, como inovação, adaptabilidade, resiliência, e **Propósito**, que são mais vinculados aos aspectos de alinhamento (ou coesão interna), colaboração e contribuição para a sociedade e o futuro.

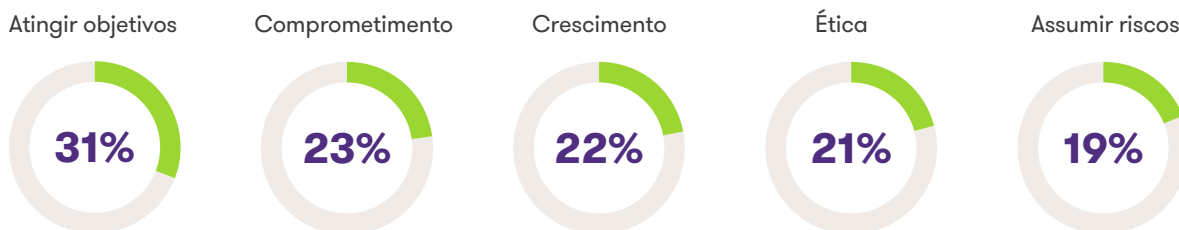
### Níveis

7	Contribuição
6	Colaboração
5	Alinhamento
4	Evolução
3	Desempenho
2	Relacionamento
1	Viabilidade



# Quais são os valores mais relevantes para as empresas?

## Pré-Covid-19



## Durante a Covid-19



## Pós-Covid-19



“As empresas estão tendo que se adaptar mais rapidamente, acelerando a digitalização do seu negócio. Além disso, aumentou a importância da aprendizagem e há uma grande demanda por bem-estar, por comunicação transparente e com significado. Ampliando a análise, podemos notar que administrar bem sob pressão, colaboração entre grupos, engajamento dos funcionários e trabalho em equipe se tornam mais importantes”

**Ronaldo Loyola**

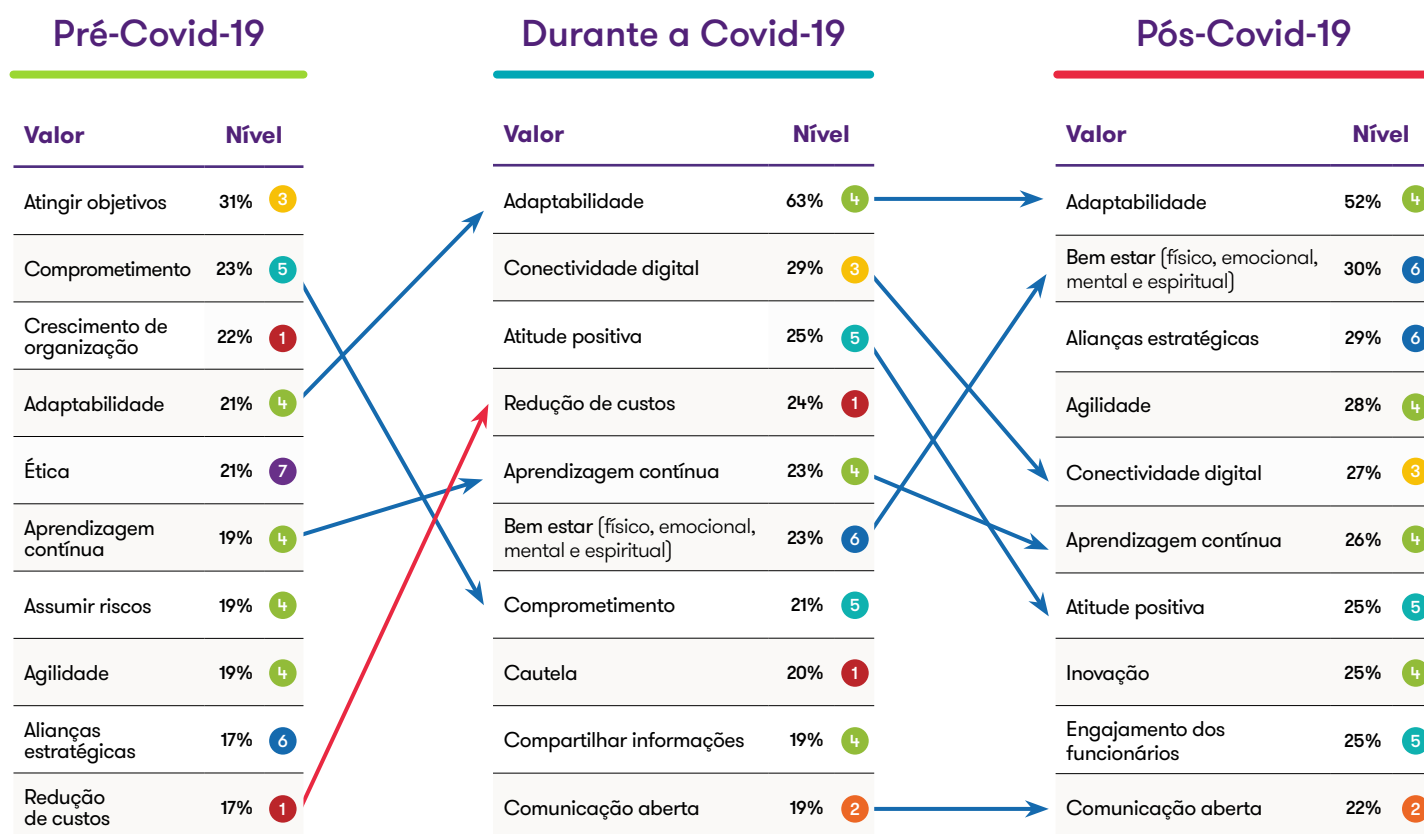
sócio de Capital Humano da Grant Thornton Brasil

# Mudança de valores na retomada



Entre os insights mais relevantes do mapeamento é que boa parte do aprendizado das empresas durante a pandemia contribuirá para a retomada, no cenário pós-Covid-19.

A pesquisa aponta que seis dos valores mais vivenciados na crise continuarão muito relevantes no pós-crise, como: adaptabilidade, bem-estar, conectividade digital, aprendizagem contínua, atitude positiva e comunicação aberta.



# Entropia Cultural



Quanto menor o indicador, menores são os obstáculos para a alta performance do negócio.

Durante a pandemia, a entropia cultural apresentou aumento no nível 1, com as empresas focadas na sobrevivência dos negócios, sendo mais cautelosas e minimizando impactos. No nível 2 observa-se uma estabilidade com tendência de queda em relação ao cenário pré-Covid-19. No nível 3, a redução foi maior durante a pandemia, o que indica que as empresas minimizaram a rigidez da burocracia e a centralização das decisões.

## 1 Viabilidade

## 2 Relacionamentos

## 3 Desempenho

Valores limitantes	Pré-Covid-19 (%)	Durante Covid-19 (%)	Valores limitantes	Pré-Covid-19 (%)	Durante Covid-19 (%)	Valores limitantes	Pré-Covid-19 (%)	Durante Covid-19 (%)
Redução de custos	17%	24%	Competição interna	11%	10%	Trabalhos excessivos	16%	10%
Cautela	16%	20%	Evitar conflitos	7%	5%	Confusão	12%	7%
Foco no curto prazo	11%	11%	Culpar	5%	4%	Burocracia	10%	5%
Falta de recursos	11%	10%	Expandir poder/ dominar	4%	3%	Hierarquia	7%	4%
Controle	9%	9%	Isolamento	2%	2%	Reter informações	6%	3%
Insegurança no emprego	8%	9%	Bullying	2%	1%	Silos/feudos	6%	2%
Estresse	5%	8%				Poder	3%	2%
Exploração	3%	2%						

## Indicador de entropia cultural:



# Demografia da entropia cultural



Durante a pandemia, o nível de entropia cultural diminuiu praticamente em todos recortes demográficos – exceto para as empresas de pequeno porte e para os Baby Boomers. Com as organizações procurando se adaptar para sobreviver à crise, foi reduzida a intensidade de aspectos que limitam a performance (burocracia, hierarquia, retenção de informações e feudos) e fortaleceu aspectos que comprometem a viabilidade financeira (redução de custos, cautela, foco no curto prazo, insegurança no emprego).

		Pré-Covid-19	Durante a Covid-19
		%	%
Nível Hierárquico	<b>Demográfico</b>		
	<b>Estratégico</b>	12%	12%
	Tático	21%	18%
Porte da Empresa	<b>Operacional</b>	18%	16%
	Grande	21%	16%
	Média	19%	16%
Origem da Capital	Pequena	13%	14%
	<b>Nacional</b>	17%	16%
	<b>Multinacional</b>	19%	14%
Geração	Geração Z	17%	17%
	Geração Y	19%	17%
	Geração X	17%	15%
	Baby Boomer	12%	13%

## Prioridades para as empresas após a crise

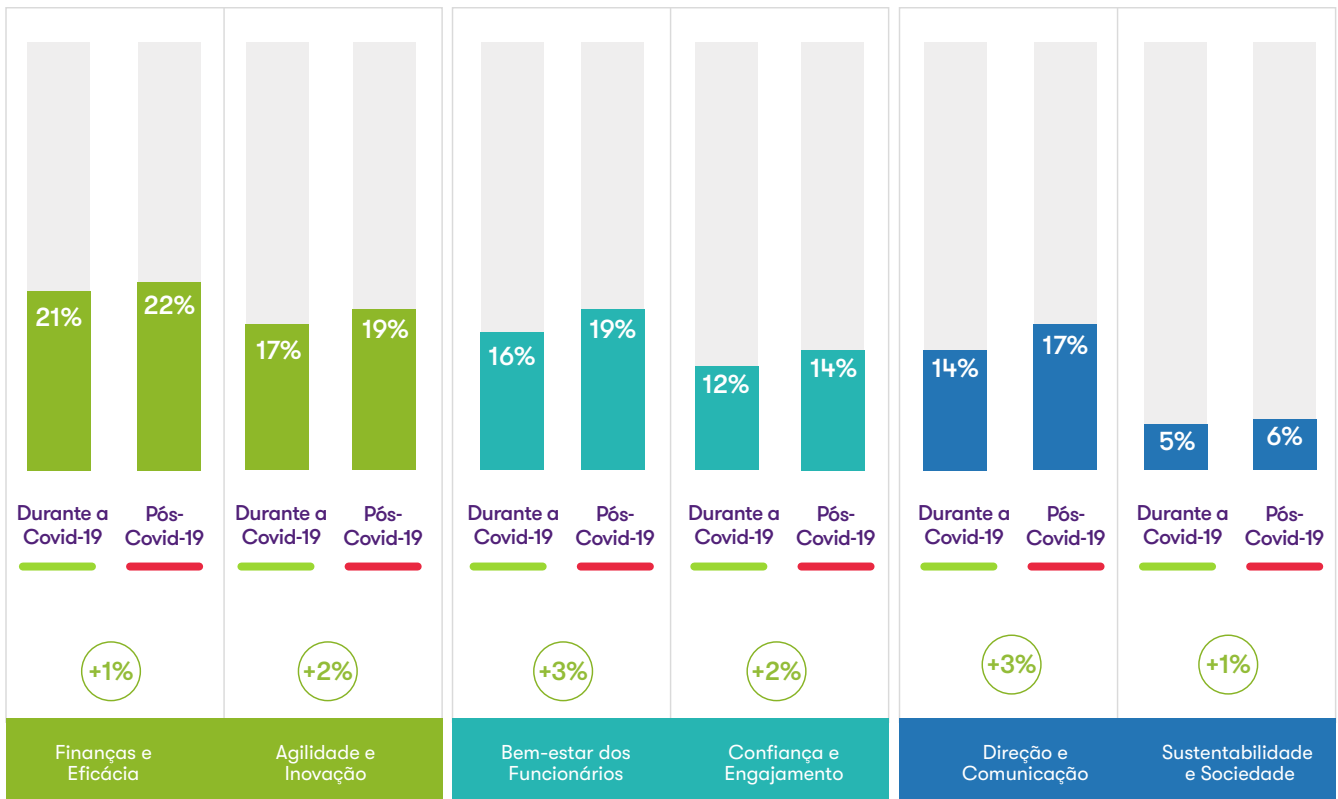
- Aumentar a capacidade de adaptação
- Humanizar a gestão
- Agilizar processos
- Digitalizar o negócio
- Acostumar-se com o novo
- Manter comunicação transparente
- Engajar o time pelo propósito

# Mudanças no Foco dos Negócios (Durante a Covid-19 × Pós-Covid-19)

Processo + 3%

Pessoas + 5%

Propósito + 4%



“Os desafios impostos pela pandemia mostraram que as lideranças precisam ser desenvolvidas para se adaptar ao novo normal e que não é mais possível contar apenas com suas experiências passadas. Também há uma clara demanda para que as organizações sejam mais humanas e se preocupem genuinamente com o bem-estar das pessoas. Paralelamente, as empresas vão precisar investir mais consistentemente em melhorias e cada vez mais buscar soluções criativas, principalmente para situações inusitadas e diferentes”

**Caio Brisolla**

sócio da Culture for Performance

# Contate-nos



**Ronaldo Loyola**

Sócio de Capital Humano da Grant Thornton Brasil

**C** (11) 96182-0110

**E** ronaldo.loyola@br.gt.com



**Caio Brisolla**

Sócio da Culture for Performance

**C** (11) 99215-4577

**E** caio.brisollajr@gmail.com

REALIZAÇÃO:




---

 [grantthornton.com.br](http://grantthornton.com.br)

---

 [cultureforperformance.com.br](http://cultureforperformance.com.br)

 [company/grant-thornton-brasil/](https://www.linkedin.com/company/grant-thornton-brasil/)

 [company/culture-for-performance/](https://www.linkedin.com/company/culture-for-performance/)

© 2020 Grant Thornton International Ltd. All rights reserved.

'Grant Thornton' refers to the brand under which the Grant Thornton member firms provide assurance, tax and advisory services to their clients and/or refers to one or more member firms, as the context requires. Grant Thornton International Ltd (GTL) and the member firms are not a worldwide partnership. GTIL and each member firm is a separate legal entity. Services are delivered by the member firms. GTIL does not provide services to clients. GTIL and its member firms are not agents of, and do not obligate, one another and are not liable for one another's acts or omissions.