# TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA

## PROPÓSITO, PAIXÃO, TRAJETÓRIA

PHIL GELDART

AUTOR DE *APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL: MUDANÇA DE COMPORTAMENTOS PARA POTENCIALIZAR AS PERFORMANCES*

# TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA

## PROPÓSITO, PAIXÃO, TRAJETÓRIA

Os princípios para o sucesso

PHIL GELDART

Copyright © 2014
Eagle's Flight, Creative Training Excellence Inc.
ISBN 978-85-93666-01-8

Tradução: Daniela Velasques Arce
Revisão: Daniel Camargo Maganha

Uso sob licença. Todos os direitos reservados. Não pode ser copiado ou reproduzido sem autorização expressa of Eagle's Flight, Creative Training Excellence Inc.

"Como os montes cercam Jerusalém, assim o Senhor protege o Seu povo,
desde agora e para sempre."
125:2 (nvi)

# Ao Leitor

A Transformação da Cultura é uma jornada a ser seguida, e essa estrada nos traz esclarecimentos por todo o seu caminho. Trata-se de uma jornada emocionante a fim de chegar a um objetivo importante. Tentei transmitir essas ideias no título: "Transformação da Cultura: Propósito, paixão, trajetória – Os princípios para o sucesso".

A transformação geral envolverá toda a equipe que compõe a empresa. Assim, as pessoas continuarão as mesmas, mas seus comportamentos passarão por algumas mudanças. Será solicitado que eles usem diferentes habilidades e modelos mentais para lidar com trabalho, relacionamentos e *accountabilities*. Desse modo, seus comportamentos serão diferentes e, algumas vezes, estranhos para eles, mas os resultados gratificantes e benéficos.

Chegar a esse ponto pode ser um desafio importante, e eu tenho certeza de que você achará úteis as experiências e os princípios que compartilho aqui, tanto liderando sua própria jornada a caminho da transformação da cultura, quanto sendo parte dela.

# Conteúdo

Introdução ..... i

**Parte I: Transformação da Cultura: Propósito, paixão, trajetória**

O que exatamente é cultura? ..... 1
A diferença entre missão, cultura e valores ..... 2
Onde estamos agora? ..... 5
Precisamos mesmo priorizar uma transformação? ..... 12
Criação de um campo de visão ..... 15
O papel da liderança ..... 17
O desafio da transformação ..... 22
Novos comportamentos ..... 25
A importância da inclusão ..... 31
A necessidade da convicção ..... 33
Tempo ..... 40
Custo ..... 44
A função do RH ..... 46
Implantação ..... 48
Além dos muros da empresa ..... 50
Compensação e gestão de desempenho ..... 52
Recrutamento e integração ..... 54
Mensuração ..... 55
Celebração do sucesso ao longo do caminho ..... 60
Prioridades ..... 62
Sofrida ou animada? ..... 64
Quando começar ..... 66
A linha de chegada ..... 67
Uma grande cultura ..... 68

**Parte II: Sua própria trajetória adiante**

*Workshop* pessoal ..... 71

# Introdução

A Transformação da Cultura pode ser um período empolgante para qualquer empresa. É uma ação visível para mudar do presente para o futuro. Normalmente, envolve muitas – quando não todas – pessoas da empresa e **tem o potencial de reavaliar o foco e dar nova energia para toda a força de trabalho**. Essa transformação apresenta um roteiro dos passos a seguir para vencer em um mundo de mudanças.

Mas uma transformação de tamanha magnitude pode ser desafiadora. Há diversas armadilhas à espera pelo caminho, e muitas delas são oportunidades ainda não identificadas que podem ser aproveitadas. Além disso, deve-se garantir que aquilo que já existe de melhor seja mantido e talvez até expandido e que, ao mesmo tempo, as áreas que precisam de atenção recebam o devido cuidado e sejam transformadas de verdade.

Neste livro, trago meus *insights* sobre como garantir o sucesso e os princípios-chave a seguir nessa jornada. Toda transformação é tão única quanto a cultura na qual ela acontece, por isso evitei ser normativo demais ou tático em excesso. Desse modo, tento traçar um caminho a ser seguido para garantir o sucesso, mas cada passo dado ao longo desse caminho deve ser sob medida para a sua empresa e para o tipo de transformação desejada.

As pessoas são realmente os melhores recursos de uma organização, e guiá-las em direção ao sucesso na transformação pode ser tão gratificante para elas quanto para a empresa – o mesmo elenco talentoso, mas estrelando uma peça diferente!

Phil Geldart

PARTE I

# TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA

## PROPÓSITO, PAIXÃO, TRAJETÓRIA

Os princípios para o sucesso

# O que exatamente é cultura?

Quando olhamos para a cultura de uma empresa, estamos olhando, na verdade, para a soma dos comportamentos de todos os colaboradores. A cultura corporativa pode estar descrita em algum documento estratégico ou em cartazes nas paredes, mas a **cultura é realmente definida pelo que as pessoas da organização fazem**.

Não é suficiente saber o que essas pessoas fazem no geral. A cultura é mais associada ao que elas fazem separadamente, ou seja, em períodos de estresse, aquisição ou algum tipo de transição da empresa. O comportamento das pessoas nesses períodos define uma cultura corporativa.

É importante perceber que uma cultura corporativa é a reunião de muitas culturas.

*Por exemplo: pode existir uma determinada abordagem para o serviço de atendimento ao cliente, pode existir uma maneira única de lidar com projetos ou solicitações, pode existir um modo específico de lidar com qualidade. Cada um desses casos representa uma abordagem adotada pelas pessoas e, quando juntas, definem uma cultura.*

Quando pensamos em cultura corporativa, estamos pensando mesmo na maneira como cada um desses aspectos da empresa é tratado e, assim, o conjunto deles define como é a empresa.

É essencial entender isso quando começamos a pensar em transformação da cultura. Pode ser que a empresa não precise de uma transformação completa; ela pode precisar apenas transformar uma área, como por exemplo a área de atendimento ao cliente, inovação ou vendas.

# A diferença entre missão, cultura e valores

As empresas começam com uma **missão** ou visão – esses dois termos são usados indistintamente. A missão, ou a visão, basicamente determina a razão de ser da organização. É um resumo que captura com clareza o "estatuto" sob o qual a liderança opera; é uma declaração do porquê a organização existe.

A cultura da empresa é o modo como a organização traz a missão à vida.

**Cultura** é a soma de todos os comportamentos das pessoas que trabalham em uma organização. Ela reflete como os colaboradores resolvem problemas, como interagem uns com os outros e simplesmente como fazem o que deve ser feito. A palavra operante aqui é "como". Uma cultura define o que eu sentiria se entrasse na empresa e tivesse de trabalhar lá. O que as pessoas fazem (os "como") me trazem uma sensação de "como acho que tudo é feito lá".

Algumas vezes, a cultura é fácil expressar ("aqui, todos trabalham por muitas horas") e, outras vezes, nem tão fácil ("aqui, simplesmente parecemos confiar muito um no outro"). De qualquer maneira, aqueles que trabalham nesse ambiente "sentem" como tudo é feito. E, gostando ou não de como tudo funciona, eles têm uma ideia clara de como é a realidade da organização e podem descrever isso.

Por outro lado, os **valores** oferecem a base sobre a qual a cultura é construída. O "valor de todos é importante" rege uma cultura de empoderamento. O "valor da liderança experiente e confiável acima de tudo" rege uma cultura mais hierárquica. O "valor da integridade" rege uma cultura *accountable*. O "valor do respeito pelo valor individual" rege uma cultura de grande liberdade de ação.

Claramente, a cultura de uma empresa é muito mais complexa do que apenas um ou dois princípios regidos por um ou dois valores. Ela é a soma total de muitos fatores, todos em diferentes níveis.

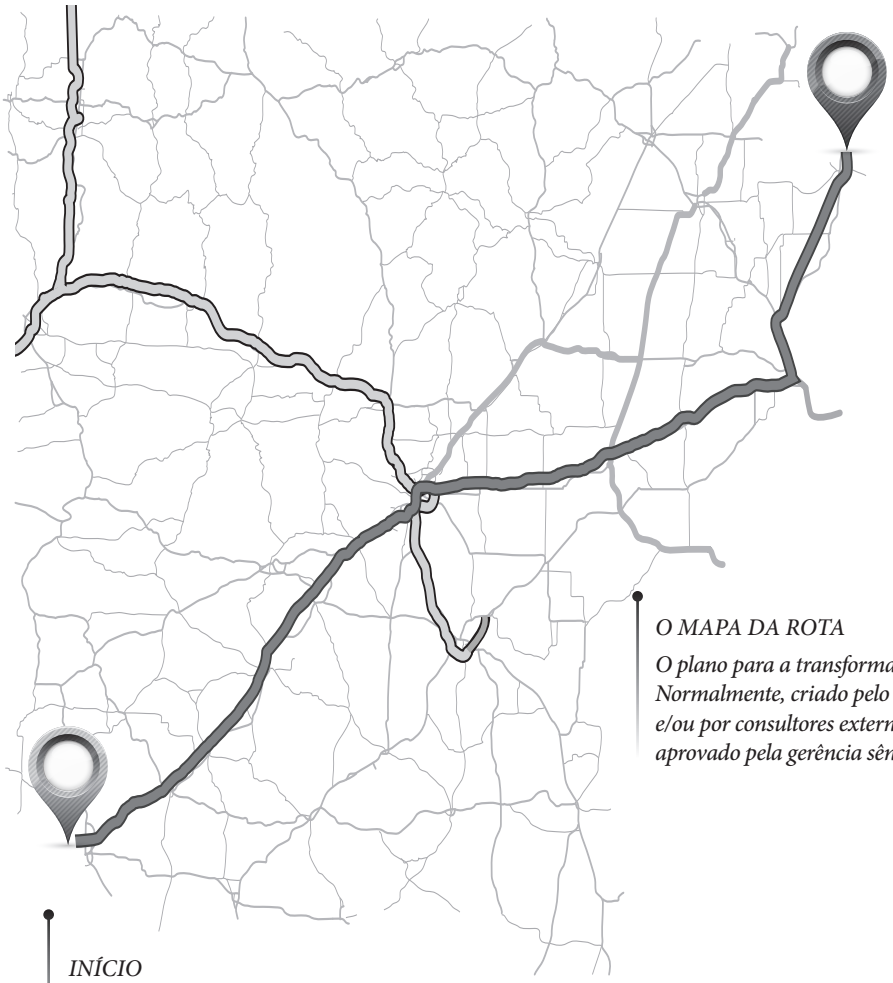
O principal, contudo, é distinguir entre missão, cultura e valores. Eles são diferentes, mas mutuamente dependentes e facetas da identidade da uma organização.

**A missão estabelece a direção, a cultura descreve como a missão será alcançada, e os valores definem o que será a cultura.**

Quando o foco se torna a transformação de uma cultura, é importante considerar cada um desses aspectos da empresa e a relativa importância de cada um. A partir dessa perspectiva, é possível determinar a melhor maneira e o que mudar a fim de garantir que a cultura recém-transformada esteja de acordo com o esperado, seja sustentável e não traga consequências não previstas.

*FIM*

*Depois da transformação:*
*Como seremos descritos?*
*Qual será o resultado, o benefício ou o impacto?*



*O MAPA DA ROTA*

*O plano para a transformação. Normalmente, criado pelo RH e/ou por consultores externos e aprovado pela gerência sênior.*

*INÍCIO*

*Diagnóstico inicial:*
*O que define nossa cultura agora?*
*Como nossas pessoas a descreveriam?*

# Onde estamos agora?

Uma transformação da cultura corporativa deve começar com a clara compreensão de onde a cultura está no momento. Deve haver uma razão para a organização querer mudar de alguma maneira a sua cultura e, quanto mais claro for esse motivo, mais fácil será a mudança.

Ao adotar medidas para definir a atual cultura, há muitas ferramentas disponíveis, conforme tratado abaixo. Porém, o mais importante é se concentrar menos nas ferramentas e mais no resultado obtido ao usá-las.

Os colaboradores que ajudam com informações sobre a cultura, sejam eles seniores ou juniores, precisam entender por que sua contribuição está sendo solicitada. Ao buscar essas informações, a empresa deve encorajar uma perspectiva aberta e honesta, incentivando que as pessoas compartilhem exatamente como se sentem. A razão para isso é que, se o objetivo é mudar a cultura, determinados elementos precisam mudar. A mudança cultural não é algo que ocorre de maneira abstrata, mas é o resultado de ações bem específicas.

Mencionei anteriormente que cultura é a soma dos comportamentos dos colaboradores. Se a cultura será mudada, então os comportamentos das pessoas devem mudar. Se o comportamento mudará, ele deverá ir do que é agora para algo diferente. Para isso, deve-se começar entendendo com clareza onde se está, antes de planejar aonde se quer chegar.

Essa compreensão vem das informações levantadas antes de começar a transformação da cultura. Quando esses dados são específicos e repletos de exemplos e esclarecimentos, é muito mais fácil apontar por que a cultura atual está de determinada maneira e, a partir disso, mudar para o que a cultura deveria ser – conforme mostrado por diferentes comportamentos.

Quando as ferramentas para obter informações estão sendo criadas, é vantajoso incluir consultores externos para ajudar na transformação. Normalmente, eles têm uma visão mais objetiva e ajudam a criar ferramentas eficientes para levantar exemplos concretos, específicos e objetivos da cultura atual.

**TIPOS DE FERRAMENTAS DISPONÍVEIS:**

1. **Avaliações 360º e 180º.** São muito poderosas, pois dão à organização uma perspectiva sobre a maneira como os líderes estão comandando a empresa e sobre o impacto do estilo da liderança sobre a cultura. É importante que essas avaliações não sejam usadas para monitorar os desempenhos, mas sim para entender os comportamentos atuais da liderança, sendo usadas como ferramentas de *feedback*. O corpo segue a cabeça e, claramente, qualquer cultura é um reflexo de como os líderes estão conduzindo suas equipes.

2. ***Focus groups.*** São grupos com 5 a 7 pessoas e devem representar colaboradores de todos os níveis. Em geral, reúnem as pessoas por nível e, idealmente, por função. Com isso, é possível entender como vários níveis da organização se sentem em relação à cultura no geral e especificamente na sua própria área ou departamento. Uma sessão de *focus group* dura de 60 a 90 minutos e deve estar estruturada de um modo que encoraje uma conversa que flua livremente – e não um estilo de entrevista – a fim de obter as informações que forem surgindo com a discussão.

   Vários *focus groups* deveriam ser realizados, já que há muitos níveis e muitos departamentos dentro de uma empresa, e as perspectivas de cada um deles precisam estar bem representadas quando de compreende a cultura existente.

*Se a organização quer focar um aspecto da cultura em particular, como o serviço de atendimento ao cliente, as questões tratadas no* focus group *devem ser sobre esse tópico. Se a empresa que mudar a cultura em um nível mais amplo, como o comprometimento dos colaboradores, as questões precisam ser mais abrangentes e focar esse tópico mais amplo.*

3. **Alto potencial.** Um grupo de colaboradores com alto potencial pode fazer um *focus group* ou encontros individuais. O motivo de destacar esse grupo em particular é por essas pessoas representarem os principais influenciadores da empresa ou talvez até futuros líderes. Sendo assim, a perspectiva deles é essencial e tende a ser razoável, equilibrada e apresentada considerando os melhores interesses da empresa. Consequentemente, selecionar a quantidade e os grupos adequados de pessoas com alto potencial é um componente importante para reunir informações precisas.

4. **Reuniões executivas individuais.** Deve-se incluir a gestão sênior, incluindo o grupo executivo. Os executivos devem participar de entrevistas individuais, nas quais suas opiniões podem ser não apenas expressas, mas também analisadas, discutidas em detalhe e trabalhadas. Eles são os líderes da empresa, e suas informações são essenciais. Além disso, a cultura é um resultado da liderança que eles estão exercendo e, portanto, a perspectiva deles sobre os assuntos é vital.

5. **World Café.** Essa é uma oportunidade que permite a participação de um número grande de pessoas. Pode ocorrer em grandes salas de reunião onde as pessoas têm a chance de andar e dar opinião em pequenas discussões informais ou, por escrito, em grandes quadros espalhados pela sala.

Outras técnicas para conseguir informações de um grupo grande incluem o uso de tecnologia digital e ferramentas para votação múltipla. O alcance desse tipo de levantamento de informações pode ser muito amplo e incluir várias centenas de colaboradores ao mesmo tempo.

## LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE DADOS, CONDUZINDO AO USO DE FERRAMENTAS DE MENSURAÇÃO

Depois de levantar os dados, o desafio é utilizá-los da maneira correta.

A informação coletada não serve para encontrar falhas nem apontar erros, pois não é uma revisão das falhas da situação atual. Na verdade, pode nem haver nada errado acontecendo no momento, mas pode ser simplesmente um desejo de mudar para uma situação nova e melhor.

**Transformação da cultura nem sempre significa consertar problemas.** Com muito mais frequência, significa ver uma oportunidade ou uma necessidade e, então, levar a empresa nessa direção. Fica claro que, muitas vezes, uma transformação da cultura é realmente vital para sobreviver ou enfrentar um desafio competitivo, mas nem sempre esse é o caso. Da mesma forma, é frequente haver algo significativo a se ganhar por mudar a cultura para uma nova direção. Nesses casos, definitivamente não se trata de consertar algo "estragado", mas sim de construir algo que levará a organização a um futuro muito mais desejável.

Os dados levantados precisam ser analisados dentro de um contexto. O objetivo é entender completamente a realidade atual, por que ela é do jeito que é e seus componentes-chave que precisam mudar para que o novo futuro se torne real. As informações reunidas refletem como se sentem essas pessoas que vivem a cultura, como se comportam e como acreditam que devem performar. Uma vez que isso tudo esteja entendido, pode-se sistematizar e dar os passos para mudar o que for necessário – ao mesmo tempo que se mantém o que é bom e desejável.

A análise dos dados pode se encaixar em várias categorias. **A primeira é a mais óbvia: mensuração.** Sem dúvida, haverá várias métricas que poderão ser usadas para mostrar como é a cultura atual ou o resultado dessa cultura. Identificar essas métricas e determinar o status atual fornecerão uma base inicial e uma oportunidade de identificar os objetivos para essas métricas no futuro conforme a transformação acontece.

Medir os resultados é de extrema importância, e não simplesmente medir as atividades relacionadas. Com muita frequência, os indicadores medem o que as pessoas fazem, mas o mais essencial é o que uma cultura realmente produz. Como consequência, os indicadores devem focar a mensuração da produtividade, do impacto ou dos resultados das atividades das pessoas.

Ao criar novas métricas para a produtividade da nova cultura, métricas já existentes podem contribuir muitas vezes, mas não de forma completa. Nesse caso, os dados coletados podem indicar a maneira de criar algumas métricas novas que serão muito úteis na mensuração do progresso em direção ao objetivo final e na indicação de quando o sucesso é alcançado.

A pergunta feita com frequência é: "Quais são as métricas mais importantes para usar quando se muda uma cultura?". Minha resposta é: "Pergunte ao CFO". O CFO é responsável por o CEO e os acionistas reportarem sobre saúde, progresso e lucratividade da empresa. Sendo assim, o CFO possui métricas-chave que são usadas nesse relatório. Se a cultura será mudada ou transformada de alguma maneira, então as métricas do CFO devem melhorar. Com isso, a cultura transformada realmente será a soma dos comportamentos das pessoas da empresa, e os resultados desses novos comportamentos deveriam contribuir com os resultados sobre os quais o CFO relata. Consequentemente, qualquer mudança feita na cultura deve ser refletida nas métricas usadas para monitorar a saúde, o progresso e o sucesso da organização.

Essa visão – utilizando as métricas existentes do CFO – deixa as pessoas surpresas, já que elas acreditam que uma transformação da cultura é normalmente mais baseada em comportamentos e habilidades interpessoais do que algo relacionado às regras impostas pelo CFO. Entretanto, a transformação da cultura deve impactar o sucesso da empresa e, assim, essas métricas devem ser parte do que é usado para acompanhar o progresso da transformação.

**O segundo foco para mensuração é baseado no fato de que a transformação bem-sucedida depende dos líderes da empresa.**

Sem total envolvimento e comprometimento dos gerentes de linha, as pessoas que compõem a organização não adotarão os comportamentos necessários exigidos para a nova cultura. Como consequência, é vital que cada gestor, de todos os níveis, esteja comprometido, alinhado e focado em tornar a nova cultura uma realidade.

Sendo assim, as métricas devem estar adequadas para acompanhar o nível de engajamento dos líderes. Normalmente, essas métricas são levantadas por meio de alguma forma de avaliação fornecida pelos membros da equipe de cada líder. A única maneira de realmente definir a eficiência de um líder é olhar para a performance daqueles que ele lidera e considerar as informações que os liderados trazem. Portanto, uma avaliação de liderança deveria ser incluída nas métricas relacionadas à transformação da cultura. As informações coletadas mais cedo ajudarão a identificar quais comportamentos os líderes deveriam mostrar e, por isso, deveriam ser incluídos na avaliação.

**A terceira área das métricas está relacionada aos comportamentos das pessoas não relacionadas à liderança.** Apesar de relacionadas mais às atividades do que aos resultados, elas também são importantes e ajudarão a determinar se está havendo progresso ou não na mudança para a nova cultura.

*Por exemplo: se a tentativa é fazer a cultura ser mais inovadora, um dos comportamentos exigidos é o envolvimento em constantes reuniões de inovação para a geração de ideias e, então, ir atrás dessas ideias até sua realização. Comportamentos que podem ser mensurados são o número de reuniões conduzidas, a presença nessas reuniões, o número de ideias geradas e apresentadas. Um outro comportamento pode ser sobre a porcentagem de ideias executadas durante a implantação.*

Esse é apenas um exemplo da maneira como um novo comportamento pode ser medido e, assim, relacionado ao resultado geral esperado a partir da transformação da cultura.

Como resultado das informações recebidas antes de a transformação começar, haverá muito mais clareza sobre o motivo pelo qual a cultura é do jeito que é. Uma análise ajudará a determinar que tipos de atividades são necessários para alcançar um resultado diferente ou ajudará a mover a cultura para uma direção desejada e, assim, colaborar com a criação de métricas mais precisas.

A partir disso, são construídos os planos de treinamento necessários para demonstrar novos comportamentos, habilitar cada indivíduo para demonstrar novos comportamentos, criar a nova cultura e, desse modo, mudar os resultados.

Haverá mais detalhes em relação à mensuração no capítulo "Mensuração".

***PASSAGEM PELA MONTANHA***
*Alguns aspectos da transformação serão muito mais difíceis (ladeira acima!) que outros (ladeira abaixo!). Mantenha-se na rota, isso faz parte da jornada.*

# Precisamos mesmo priorizar uma transformação?

A empresa oferece atualmente um produto ou serviço para clientes ou consumidores. Esse produto ou serviço é fornecido em um mercado competitivo, um ambiente econômico, um clima político e uma realidade de mercado.

Produtos e serviços são o resultado da cultura corporativa, a qual permeia toda a organização, e de muitas culturas menores dentro das diferentes funções e departamentos e das prioridades da empresa.

*Por exemplo: o departamento de marketing pode ter uma cultura um pouco diferente da do departamento de vendas; ou a cultura relacionada ao atendimento ao cliente pode ser diferente daquela ligada aos processos internos e, por isso, pode-se considerar alta prioridade para clientes externos e baixa prioridade para atender um ao outro internamente.*

Ao olhar para as oportunidades, tanto no curto como no longo prazo, a gestão pode acreditar que uma transformação da cultura traria benefícios. De fato, pode não ser apenas opinião da gestão: a diretoria pode na verdade solicitar uma transformação da cultura; ou pessoas de fora podem demandar alguma forma de transformação da cultura; ou os resultados das pesquisas, tais como os dados do *feedback* dos clientes, podem indicar a necessidade de uma transformação da cultura. Qualquer uma das diferentes fontes pode desencadear a necessidade de agir. **A desejada transformação pode não envolver a empresa inteira, mas apenas uma única área** (por exemplo, manufatura ou *supply chain*). Seja lá qual for o ponto focal ou a necessidade identificada, alguma forma de mudança de cultura foi indicada como sendo necessária.

É importante reforçar que a cultura é a soma dos comportamentos das pessoas e que os resultados obtidos são as consequências desses comportamentos. Se os resultados forem inaceitáveis, os comportamentos devem mudar e, nesse caso, a cultura deve mudar.

Isso leva a outra pergunta: **"O que exatamente é uma transformação da cultura de verdade? Como saberei que ela foi alcançada?"**

A essência de uma transformação da cultura é apenas as pessoas na organização comportarem-se de maneira diferente consistentemente e esse comportamento diferente ter apoio de todos os gestores. As consequências de adotar esses novos comportamentos serão identificadas por métricas e podem trazer resultados consistentes com o que foi determinado como crucial para o sucesso de longo prazo e talvez até para a sobrevivência da empresa. A transformação da cultura estará completa quando os resultados desejados ou as métricas tiverem sido atingidos.

Uma transformação da cultura é, portanto, um processo pelo qual as pessoas se comportam de maneira diferente e, como consequência, a organização se beneficia de alguma maneira. Se esses benefícios são exigidos, então a transformação é necessária.

E não é fácil alcançá-la.

As pessoas receberam preparo, treinamento, reforço, motivação, reconhecimento e, com o tempo, condicionamento de se comportarem de determinada maneira. Quanto maior a organização, mais enraizados os comportamentos estão. Mudá-los é desafiador, pois tudo o que um dia criou os comportamentos atuais deixou sua marca e ainda trabalha contra a mudança. Quando essa transformação é iniciada, as pessoas perdem a noção de quais comportamentos serão recompensados, quais serão reconhecidos e quais se tornarão prioridades. Quando uma transformação da cultura é iniciada, as pessoas tendem a fazer confusões sobre o jeito certo de se comportar em todas as circunstâncias.

Quando uma mudança dessa magnitude acontece, as pessoas procuram seus líderes em busca de ajuda e direcionamento, mas esses mesmos líderes também estão envolvidos na mudança e, portanto, podem não ser capazes de oferecer a ajuda adequada. Normalmente, organizações são uma mistura de muitas culturas. Novos colaboradores trazem a ideia cultural dos seus empregos anteriores, ou uma aquisição mistura uma outra cultura. É bem plausível que todas essas culturas ainda estejam sendo estabelecidas e estejam tentando se fixar dentro de uma empresa maior. Isso compõe o problema. Além disso, é aceitável que a cultura existente não seja totalmente compreendida por todos, todas as vezes e em todas as circunstâncias, como por exemplo em uma empresa global ou em expansão.

Como consequência, é necessário implantar uma abordagem bem controlada para a transformação da cultura. Essa abordagem possui muitas facetas, mas um único objetivo: o alinhamento de todos os colaboradores e todos os líderes em uma determinada direção a seguir em relação ao que fazer e como fazer a fim de atingir um resultado esperado.

# Criação de um campo de visão

A razão para a transformação da cultura ou o benefício do sucesso dessa implantação pode ser bastante motivador. Quando as **pessoas entendem os benefícios** que resultarão de uma transformação bem-sucedida, ou mesmo ao longo desse caminho, **elas desejam e conseguem apoiar muito mais os esforços necessários para chegar à transformação**. Essa compreensão dos benefícios é algo que auxilia bastante o processo de transformação, o qual se beneficia muito desse entendimento e cria e amplia entre as pessoas um campo de visão sobre a mudança. Esse campo de visão vai de onde estamos para onde estamos indo.

Quando esse campo de visão é muito evidente para as pessoas e cada uma delas consegue identificar o benefício da transformação com facilidade, fica estabelecido um modelo, um cenário, e pode-se comunicar todo aspecto da transformação em relação a esse modelo. Para uma pessoa continuar motivada e querendo passar pelas mudanças necessárias, esse campo de visão deve estar totalmente claro. Isso acontece muito bem nos estágios iniciais, mas pode ser perdido com o tempo. Aqueles que conduzem a transformação assumem que, uma vez determinado, esse campo de visão oferece um ponto de referência constante. E isso não é verdade.

Nos primeiros dias, quando o campo ainda é expresso com clareza, ele realmente oferece um forte ponto de referência para as pessoas. Entretanto, com o tempo, muita coisa acontece. O campo de visão é um pouco como placas de sinalização em uma estrada: são muito claras no começo, fáceis de ver, e marcam o novo caminho.

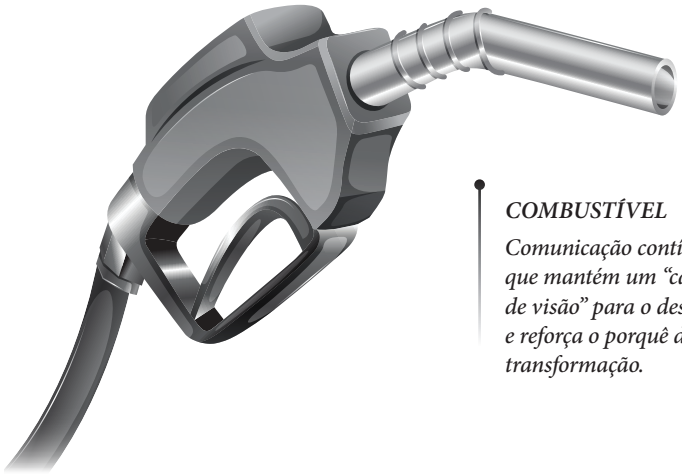
***IDENTIFICAÇÃO QUILOMÉTRICA***

*Métricas identificadas com antecedência usadas como indicadores-chave do progresso e cruciais para alcançar seus objetivos.*

Contudo, sem manutenção constante, a estrada pode ser coberta pela vegetação ou sumir. Sem a devida atenção, as placas de sinalização podem ficar apagadas ou desaparecer.

O que era tão claro no começo, de alguma maneira, torna-se distorcido, obscuro ou não mais visível com o passar dos dias. Do mesmo modo, o campo de visão entre onde estamos e aonde estamos indo pode ficar menos perceptível, não sendo mais algo que as pessoas podem usar sempre como referência.

Se o contrário permanece verdade e o campo de visão continua sendo referência e atualizado com frequência, as pessoas querem permanecer na rota e seguir em direção ao final, sabendo com clareza que o esforço e a energia gastos valem a pena.



***COMBUSTÍVEL***

*Comunicação contínua que mantém um "campo de visão" para o destino e reforça o porquê da transformação.*

# O papel da liderança

Em qualquer transformação da cultura, **a liderança é absolutamente essencial. Essa é a diferença entre o sucesso e o fracasso**. Dentro de qualquer empresa, as pessoas seguem seus líderes.

A pergunta frequente é: "Estamos falando sobre a liderança mais sênior da empresa, ou seja, equipe executiva, ou de gestores intermediários, ou de supervisores da linha de frente?". A resposta é: "Estamos falando de todos os níveis".

Se o foco da empresa está na transformação da cultura da companhia como um todo, o CEO e a equipe executiva têm de estar totalmente envolvidos. Por outro lado, se o foco é apenas mudar a cultura de um setor, então apenas o chefe da área precisa ser visto como seu líder. De maneira semelhante, se a transformação da cultura está ocorrendo em um nível local, tal como um centro de distribuição, o chefe desse centro precisa estar completamente envolvido. O princípio é que o indivíduo mais sênior da área em transformação lidere a iniciativa.

Isso não significa que a pessoa mais sênior precise estar pessoalmente envolvida em todos os aspectos da transformação, nem visível em cada situação tratada na transformação. É muito comum a transformação ser implantada por uma equipe, mas aqueles afetados pela mudança devem saber que o mais sênior está completamente ciente da transformação em andamento, está dando total apoio e está totalmente comprometido com a transformação, assim como também se espera de todas as outras pessoas.

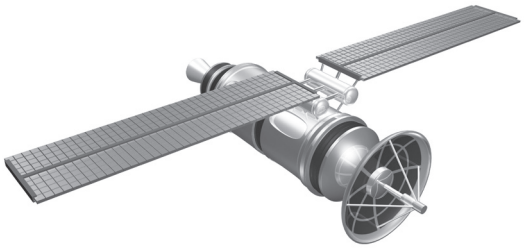
É importante reconhecer que a mecânica, ou tática, de qualquer transformação exigirá uma quantidade considerável de foco e esforço administrativos. A comunicação terá de acontecer, o treinamento terá de ocorrer, as sessões terão de ser agendadas, os memorandos terão de ser escritos e os vídeos terão de ser criados. É claro que tudo isso pode ser executado por um grupo de pessoas focadas na transformação, mas é absolutamente crucial perceber que essa equipe da transformação não é responsável pelos resultados. Ela é responsável pela tática, mas não pelos resultados. **Os líderes são responsáveis pelos resultados**.

A pessoa mais sênior deveria confiar na equipe de implantação para direcionamento, *insight* e esclarecimento sobre em que gastar melhor seu tempo. O colaborador sênior procura pelo mesmo nível de apoio e ajuda para a transformação que procura em um líder do Jurídico para tratar de assuntos legais ou em um líder do Financeiro para questões financeiras.

Como com qualquer incumbência, **a pessoa responsável deve ser um exemplo dos comportamentos exigidos**. Em uma transformação típica, esses comportamentos são novos e diferentes, e aqueles em posições seniores podem ter dificuldade em adotá-los.

O líder também deve estar disponível para ajudar no suporte e dar *coaching* quando necessário. Ele deve impor que todos adotem os novos comportamentos e se dediquem a eles. Sem o líder avançando nesse nível e sendo visto impulsionando e liderando a transformação, ela não será eficaz, ou será apenas parcialmente eficaz. É essencial que esses líderes entendam o desafio e a importância de mudar o seu próprio comportamento antes, caso a transformação realmente vá acontecer. Eles precisam ser exemplo do que querem ver nos outros.

Esse também é um desafio, pois a transformação não é algo que ocorre de forma fácil e rápida. São necessários tempo, foco e energia. As pessoas precisam aprender novas maneiras de se comportar, praticar essas atitudes, superar problemas que encontrarão nessa tentativa de adotar os novos comportamentos e trabalhar com eles até que se tornem habituais.



Sem o foco do líder, sem a atenção contínua para garantir que esses comportamentos realmente continuem na cabeça das pessoas e sem a ajuda para dominar essas práticas, seria fácil as pessoas voltarem a seus hábitos antigos e permanecerem presas ao passado, em comportamentos já conhecidos anteriormente e, no geral, mais confortáveis.

Em uma transformação da cultura, os seniores são aqueles que deveriam estar incentivando a motivação para o sucesso. Eles devem encorajar as pessoas a persistirem quando é difícil adotar os novos comportamentos. Além disso, precisam demonstrar com clareza que estão comprometidos com o esforço sustentado no longo prazo requerido por qualquer transformação.

Essa responsabilidade é de todo líder, não apenas dos seniores. Definitivamente, começa com a liderança sênior, que determina o tom e o ritmo, e deve depois cascatear para todos os níveis de liderança. Isso, por si só, já é um desafio.

Abaixo do nível sênior, muitas vezes, a necessidade da transformação não é claramente compreendida. A equipe sênior entende isso melhor, quer apoiar a transformação, investir nela e fazer o necessário para que ela aconteça, mas não comunica com eficácia o motivo para a transformação.

***GPS***

*Liderança e apoio visíveis do gestor sênior em relação à transformação.*

Consequentemente, quando esses novos comportamentos são cascateados pela empresa, outros líderes podem não aceitar que esses comportamentos estejam prontos e completos tal como os líderes seniores consideraram.

É **crucial que todos os níveis de liderança sejam capazes de demonstrar que adotam e apoiam totalmente a transformação**. Um desafio para que isso ocorra é que, normalmente, as responsabilidades da liderança espalham-se por toda a empresa, mas os líderes estão cada vez menos capacitados, tanto em relação à comunicação como ao desenvolvimento de pessoal. Eles não são eficientes na comunicação do motivo de qualquer mudança dessa magnitude, nem são capazes de oferecer o apoio e o *coaching* necessários para ajudar sua própria equipe a adotar esses novos comportamentos.

É comum a situação em que a transformação não ocorre porque os líderes seniores não estão totalmente comprometidos e subestimam o que é necessário para engajar os líderes abaixo deles até os supervisores da linha de frente. Portanto, é vital focar uma parte significativa do treinamento na liderança abaixo do nível sênior a fim de desenvolver as habilidades e a convicção necessárias para que eles ofereçam o suporte que a empresa precisará.

Seria um erro subestimar o nível de intensidade do treinamento necessário. É claro que é importante treinar os colaboradores da empresa para que adotem os comportamentos exigidos para a transformação, mas é muito mais importante treinar os líderes em relação a seus papéis e dar a eles as habilidades e a confiança necessárias para que possam liderar a transformação.

Dentro de uma empresa, a transformação da cultura é responsabilidade da liderança.

*Qualquer aspecto de qualquer negócio é responsabilidade da liderança. O funcionamento eficiente do armazém é responsabilidade do supervisor do armazém; o resultado da equipe de vendas é responsabilidade do gerente de vendas; o fechamento correto dos livros no fim do ano é responsabilidade do chefe do departamento financeiro. Todo líder carrega a responsabilidade da sua função para garantir que as expectativas da empresa sejam atingidas conforme solicitado. Uma transformação da cultura não é diferente. É responsabilidade dos líderes assegurar que essa transformação e seus resultados sejam entregues conforme esperado e solicitado.*

Por ser algo novo ou por essas habilidades exigidas não fazerem parte do conjunto "original" de habilidades, não quer dizer que os líderes não sejam responsáveis pela implantação bem-sucedida da transformação. Eles são sim.

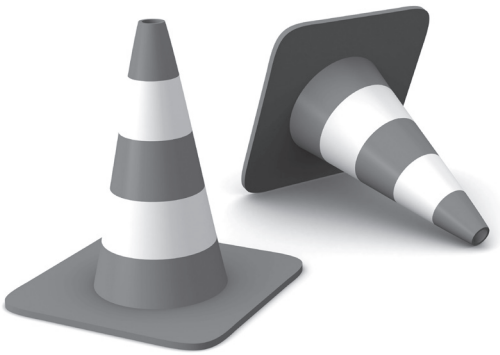
A responsabilidade passa então a ser da equipe encarregada pela implantação dessa transformação, garantindo que haja treinamento e suporte necessários para cada um desses líderes. Deve-se garantir que a transformação comece pela liderança e que os líderes estejam capacitados para terem sucesso na própria área. A cultura atual é resultado da liderança atual. Se a cultura vai mudar, os líderes devem mudar e a equipe de implantação deve mostrar a eles como isso acontecerá. Eles devem dar *feedback* regular aos líderes seniores sobre o que precisam para dar suporte e conseguir demonstrar a paciência necessária para que a transformação aconteça. Levará tempo para aprender os novos comportamentos, que devem ser entendidos com clareza tanto pelos que querem ver a mudança acontecer como pelos que estão aprendendo a fazer acontecer.

# O desafio da transformação

**Transformação da cultura não é para os fracos**. Há muitos obstáculos no caminho da transformação bem-sucedida, e a determinação para continuar no caminho é apenas um deles. Todos conhecemos o termo "fogo de palha", que pode descrever muitas iniciativas que começam nas empresas, mas que não são levadas até o fim por uma ou outra razão.

***OBSTÁCULOS***

*Alguns obstáculos podem aparecer, bloqueando o progresso da jornada. Identifique o obstáculo e encontre uma resposta rapidamente para sustentar o foco na transformação.*



Quando a gestão se compromete a fazer algo, aquilo sempre parece o certo a fazer e sempre é iniciado com entusiasmo. Contudo, uma vez começado, parece haver uma ampla gama de questões apenas esperando para boicotar a iniciativa ou diminuir a prioridade dela. Uma aquisição, um desafio no mercado, um novo concorrente ou simplesmente as emergências diárias dos negócios são todos elementos que podem interferir em qualquer iniciativa e diminuir sua importância.

Como qualquer outra ação, a transformação da cultura pode ser facilmente deixada de lado. Entretanto, diferentemente de outras iniciativas, as consequências de abandoná-la são muito mais graves. Quando em andamento, uma transformação da cultura já deixou claro para a empresa que há insatisfação em relação à situação atual e que estão sendo tomadas as providências para mudar isso.

Se feitas logo, comunicação e mensagem serão claras, serão cascateadas para a empresa inteira e terão a simpatia e o entusiasmo das pessoas em relação à mudança. Elas estarão envolvidas com a ideia da transformação e, em geral, querendo abraçar essa causa.

Sendo assim, adiar essa transformação ou colocá-la como baixa prioridade é o mesmo que dizer para a empresa: "Ou estávamos errados, ou isso não é tão importante quanto dissemos antes". As chances são de que nenhuma dessas afirmações seja verdadeira, mas que, de alguma maneira, a iniciativa da transformação tenha saído do radar ou, mais provavelmente, não tenha recebido o mesmo nível de atenção nos seus últimos estágios como recebeu no início.

Isso caracteriza o **primeiro grande obstáculo da transformação da cultura: a necessidade de permanecer na rota**. Diferentemente de outras iniciativas, a transformação da cultura levará de 2 a 4 anos e, ao longo desse tempo, exigirá atenção e foco mantidos como no início. O foco na transformação da cultura deve continuar apesar de todas as possíveis dificuldades ou distrações. Depois de começada a transformação, as pessoas precisam saber que a gestão sênior permanece totalmente comprometida a manter o esforço necessário para ver a transformação completamente implantada. Não é fácil. E nós tendemos a seguir para coisas novas mesmo quando as antigas estão em andamento e parecem funcionar bem. Isso é algo bom a fazer na maioria dos casos, mas não com a transformação da cultura. Todos os dias, durante toda a jornada da transformação da cultura, os níveis de foco e esforço devem se manter sempre os mesmos para que o resultado final seja alcançado.

O segundo elemento importante é o outro lado da moeda: é o **reconhecimento de que a verdadeira transformação não ocorrerá tão rápido nem tão fácil**. É verdade que algumas pessoas abraçarão a causa de imediato e mudarão quase instantaneamente. Contudo, levará um tempo para a maioria da empresa. Os colaboradores precisarão entender o que se pretende com a mudança e quais novos comportamentos são necessários; eles precisarão aprender e aplicar esses novos comportamentos.

Em cada empresa, há uma pequena porcentagem de pessoas que adotará o novo jeito de se comportar muito lentamente. Essa parcela apresenta seus próprios desafios.

Iniciar uma transformação da cultura é reconhecer logo no começo que a jornada durará muitos anos e que a paciência deve ser demonstrada conforme as pessoas entendem o que é exigido e como se comportar. Devido ao nosso desejo de lidar com coisas novas e de ceder a outras prioridades e devido às frustrações quando os outros levam mais tempo do que gostaríamos para adquirir os novos comportamentos, é fácil entender por que uma transformação da cultura pode perder forças.

Com o tempo, a iniciativa da transformação real ainda é "oficialmente" importante, mas já foi delegada. Ela foi passada para alguém dois ou três níveis abaixo daqueles envolvidos inicialmente para encabeçar uma implantação bem-sucedida. A gestão decidiu que já está tudo bem encaminhado e não precisa mais da sua atenção pessoal. Acredita-se, então, que a transformação ocorrerá se for simplesmente "administrada".

Não podemos deixar isso acontecer. Caso contrário, aos poucos, e sem querer, essa iniciativa terá sido só mais um "fogo de palha". Em vez disso, deve permanecer como alta prioridade e a gestão sênior deve estar sempre envolvida. Deve estar claro para a empresa que a determinação de ver a cultura mudar não pode titubear diante de outras prioridades ou outras situações. Uma vez que haja essa convicção, é muito mais provável ver resultados contínuos e, no devido tempo, uma aceleração desses resultados.

# Novos comportamentos

Costumo fazer referência ao fato de que uma **transformação da cultura exige o aprendizado de novos comportamentos**. Isso porque todas as atividades realizadas pelas pessoas em uma empresa são a soma das maneiras como elas se comportam em uma variedade de circunstâncias, definindo, por sua vez, a cultura de uma empresa.

*Se uma cultura é descrita como acelerada, agressiva e "cada um por si", os comportamentos vistos nessa cultura refletem as pessoas tomando decisões rapidamente, agindo rapidamente, indo a lugares e resultados mais focados no benefício para si próprios do que para os outros. Isso descreve uma empresa na qual se encoraja a competição interna, na qual o tempo gasto com discussão e colaboração é mínimo e na qual a façanha individual é reconhecida acima de tudo. A visão comum de um negociante nos mercados financeiros tenderia a se encaixar nessa descrição.*

*Por outro lado, se a cultura é colaborativa, zelosa, altruísta e cuidadosa, os tipos de comportamentos percebidos são aqueles que encorajam as pessoas a se encontrar, considerar alternativas e agir apenas depois de considerar o impacto sobre os outros e depois de pensar bastante no impacto sobre as necessidades ou na qualidade de vida das outras pessoas. Aqui vem à mente a visão geral de empresas focadas no lado humano ou aquelas preocupadas com o bem-estar dos envolvidos.*

Seja qual for a situação, a cultura de uma empresa não é nada mais do que os comportamentos do seu pessoal. Se a cultura exige uma transformação de algum tipo, os comportamentos devem mudar.

*Uma cultura cuidadosa, atenciosa e mais humana pode parecer que precise se tornar, de alguma maneira, mais eficiente e consciente sobre a necessidade de mudar com mais rapidez. Nesse caso, a transformação exige que todas as qualidades valiosas sejam mantidas, mas que os comportamentos individuais mudem a fim de incluir maneiras de ser mais eficiente e ações que demonstrem mais atenção voltada para a gestão do tempo. Esse é um bom exemplo de uma transformação da cultura que precisa acontecer e beneficia muitos, mas não exige que a empresa mude totalmente sua cultura inteira. Assim, uma parte dessa cultura precisa de atenção, e é necessário agir para tratar disso. Raramente, uma empresa precisa transformar toda a sua cultura. É muito mais frequente ser apenas um aspecto de uma cultura maior que exige atenção.*

*Outros exemplos: um setor de serviços pode achar que sua atenção ao atendimento ao cliente decaiu, por isso uma transformação seria necessária para trazer muito mais atenção aos clientes e, assim, tornar-se uma área mais centrada no cliente. Uma rede de* fast-food *pode achar que seu foco em higiene diminuiu, por isso o foco da transformação é instruir cada pessoa a ter mais atenção apresentando a limpeza como um diferencial-chave. Um negócio de manufatura pode achar que é vital uma transformação relacionada à segurança já que ocorreram algumas situações que fizeram a gestão achar que a segurança não está mais no topo da lista de prioridades.*

Seja lá qual for a situação, os comportamentos dos indivíduos envolvidos devem mudar. O que nos leva à pergunta: **"Como mudar comportamentos?"**.

Há **muitos componentes** necessários e serão todos abordados ao longo deste livro. Um dos que já foi discutido é o **envolvimento da gestão sênior na condução e no suporte dos novos comportamentos**. Outro é a **manutenção de um campo de visão** claro em relação ao motivo pelo qual os comportamentos precisam mudar. Entretanto, há um **terceiro e essencial elemento** que deve ser envolvido: **treinamento**.

O treinamento dos colaboradores é uma maneira incrivelmente poderosa de mudar comportamentos. Um treinamento bem-feito, que engaja coração e mente das pessoas, que inclui prática, foco em resultados e compartilhamento de conhecimento pode ter um efeito incrível na mudança de comportamentos. Esse treinamento deve ser realizado com cuidado, pois um treinamento pode mudar realmente todo o direcionamento de uma empresa e influenciar, de maneira radical, os resultados obtidos e o valor dado aos profissionais envolvidos.

No geral, se é mostrado às pessoas como elas devem se comportar de modo diferente das regras – o que é visto como melhor –, elas adotam novos procedimentos e a performance melhora.

*Isso é verdade em esportes como golfe, tênis ou natação quando novas habilidades são aprendidas e praticadas até que se tornem hábitos. É verdade em áreas como teatro, cerâmica ou pintura. E é verdade em áreas técnicas como encanamento, soldagem ou conserto de máquinas. Virtualmente, todo empreendimento em que nos envolvemos pode ser impactado positivamente pelo treinamento. Com treinamento, podemos aprender a ser atletas melhores, artesãos melhores ou técnicos mais habilidosos.*

Há algumas formas de treinamento que são extremamente mais eficazes do que outras. Há empresas oferecendo treinamentos de liderança que apresentam efeitos limitados e há empresas oferecendo treinamentos de liderança que são altamente eficazes. Há as que treinam muito mal seus profissionais e há aquelas que são brilhantes nisso. Sem dúvida, a qualidade dos treinamentos varia bastante, mas isso não muda o fato de que um treinamento pode ser a melhor maneira de mudar o comportamento das pessoas e que um ótimo treinamento pode fazer toda a diferença.

Se tal princípio é aplicado à transformação da cultura, é claro que o treinamento é um componente essencial. As pessoas em uma empresa em processo de transformação devem ser treinadas nos comportamentos esperados e em como demonstrá-los.

*ESPELHO RETROVISOR*

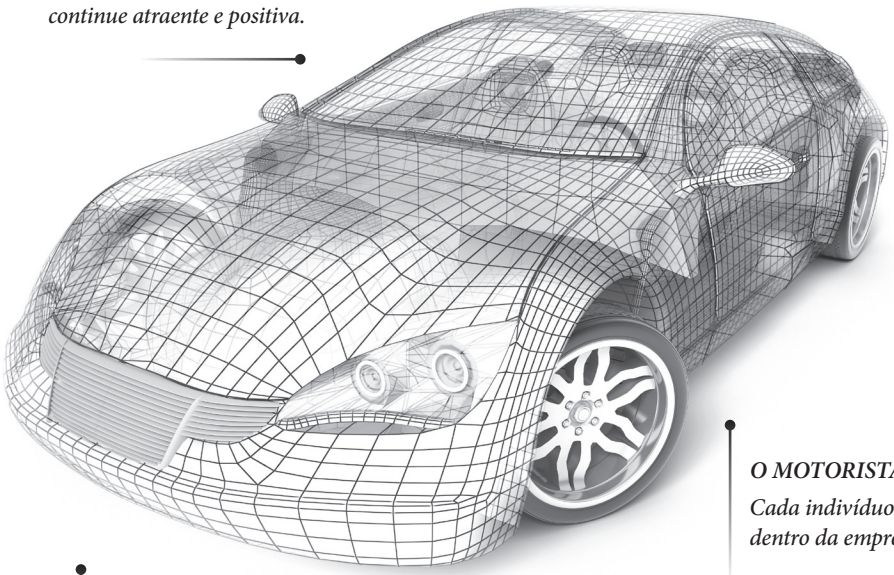
*Atividade competitiva no mercado.*

*OUTROS OCUPANTES*

*Supervisor/gestor imediato, mentores, equipe de suporte da transformação, colegas.*

*ENTRETENIMENTO DENTRO DO CARRO*

*Um foco intencional para garantir que a jornada de transformação continue atraente e positiva.*



*O MOTORISTA*

*Cada indivíduo dentro da empresa.*

*O CARRO*

*A maneira como o trabalho é feito todos os dias.*

Uma vez dado o treinamento, entram os gestores diretos. A função deles é trabalhar com suas próprias equipes na aplicação do treinamento no próprio trabalho. Isso requer basicamente que o gestor foque três áreas: **o que parar**, **o que começar** e **o que continuar**. Esse teste de três partes é extremamente valioso para os gestores conforme eles consolidam o caminho em direção à transformação da cultura.

Essa ação deveria acontecer na forma de uma discussão sobre as prioridades do dia a dia, como elas são afetadas pelo foco da transformação da cultura, quais comportamentos são vistos hoje e não são mais compatíveis com a nova cultura desejada e, portanto, podem ser interrompidos.

A discussão muda então para quais comportamentos não estão sendo demonstrados atualmente, mas foram aprendidos no treinamento recente e devem agora se tornar parte das atividades do dia a dia. Eles precisam dar início a isso.

E, em terceiro lugar, qual parte dos comportamentos atuais é boa e permanece essencial para a maneira como operamos e, sendo assim, não será afetada pela transformação.

*Um exemplo disso seria uma empresa querendo transformar sua força de vendas de* farmers *em* hunters*. Nesse exemplo, o gestor sênior deve estar atento à força da cultura organizacional e à maioria dos aspectos da empresa. Contudo, por alguma razão, talvez por pressão da concorrência ou lançamento de um novo produto, o gestor sênior pode sentir que a cultura de vendas de simplesmente acatar ordens não é mais adequada. Eles devem, assim, mudar para uma força de vendas mais agressiva, que busca novos negócios e encontra novos clientes... mudando basicamente de* farmers *para* hunters*.*

*Para membros da força de vendas, essa é uma transformação da cultura significativa. Pessoas que costumavam ter suas funções de trabalho claras descreveriam a cultura como simplesmente ter bons relacionamentos e acatar ordens. Agora, a cultura está mudando, os vendedores precisam ser mais agressivos, precisam procurar e encontrar novos negócios e passar menos tempo no café mantendo os relacionamentos e mais tempo buscando novos clientes. Para cada vendedor, essa é uma drástica transformação da cultura.*

*Nesse exemplo, cada gerente de vendas precisa sentar com seus vendedores e reforçar que a maneira como faziam negócios antes precisa mudar. Precisam descontinuar a atitude de apenas acatar ordens e trabalhar sempre na mesma trajetória. O que precisa ser iniciada é a construção de uma base de novas pessoas com quem conversar, passar mais tempo procurando potenciais novos clientes e, então, apresentar-lhes os produtos da empresa. E o que precisam continuar é o foco em qualidade, serviço, atenção aos detalhes e reputação.*

Quando isso é apenas o resumo de uma conversa que poderia durar muito mais, e incluir muito mais conteúdo, tem-se uma exemplificação de "**parar, começar, continuar**". Haverá elementos dentro da empresa atual que são ótimos e precisam continuar, mas, para ocorrer a transformação, outros devem ser descontinuados e substituídos por novos comportamentos que produzirão resultados diferentes.

# A importância da inclusão

Ao iniciar qualquer forma de transformação da cultura, é **importante incluir todos**. Perguntam-me com frequência se uma transformação da cultura pode ser iniciada com um grupo pequeno e depois expandida ou se ela pode ser testada de alguma maneira. Claro que essas são opções e têm seu valor. Contudo, na minha opinião, para haver uma verdadeira transformação, ela deve ser muito bem planejada antes e, só depois, lançada para todos.

Há uma razão bem prática para incluir todos logo de imediato: as pessoas dentro da empresa estão interligadas. Imagine que alguém com quem você trabalha está tentando adotar novos comportamentos como resultado da transformação da cultura, mas você não gosta desses novos comportamentos nem os entende. Na hora, você questiona por que ela está fazendo isso e por que não está mais fazendo o que costumava fazer. Você pode imaginar que o motivo seja porque essa pessoa não está conseguindo as coisas que costumava conseguir. As prioridades das pessoas à sua volta mudaram ou o comportamento delas mudou de alguma forma. Tudo isso é ilusão e, quando ela acha que entendeu bem que tudo tem a ver com a transformação da cultura, com certeza ela não entendeu e, portanto, não pode dar apoio nem abraçar essa causa. Sua vida ficou muito mais difícil de repente.

Quando a transformação não envolve todos, colegas que estão lado a lado trabalham com diferentes prioridades, diferentes expectativas comportamentais e diferentes resultados. Eles não estão todos unidos em torno de um objetivo comum e um resultado comum, o que resulta em ineficiência, frustração, falta de produtividade e "conversinhas". Se uma transformação é exigida, então todos os afetados deveriam estar envolvidos desde o início e todos ao mesmo tempo.

Na prática, nem todo mundo pode fazer o treinamento ao mesmo tempo, e as pessoas entendem isso. Mas todos devem ser inscritos no treinamento ao mesmo tempo e devem saber que todos eles participarão nas próximas semanas a fim de terem ciência de que estão envolvidos e são parte da iniciativa. É essencial incluir todo mundo se a empresa quer ver os comportamentos de todos mudarem. Deixar pessoas de fora ou adiar a participação delas é contraprodutivo.

*Se a transformação foca, por exemplo, um local de manufatura, nem todos os colaboradores da empresa precisam estar tão envolvidos como aqueles do local. A maioria das áreas que dá apoio precisa entender bem o que a transformação alcançará e, portanto, seu próprio papel nessa mudança. Além disso, essas áreas precisam entender também que a necessidade de se envolverem é muito mais limitada. Contudo, se a transformação deve ser difundida pela empresa inteira, todos precisam estar envolvidos e, de preferência, ao mesmo tempo.*

Em outras palavras, se a transformação da cultura é direcionada a um grupo específico, nem todos precisariam ter o mesmo treinamento que aquele grupo. Entretanto, aqueles ligados diretamente a esse grupo precisarão de algum treinamento e alguns esclarecimentos sobre como darão suporte aos novos comportamentos. Um eventual programa mais curto pode explicar a transformação acontecendo dentro de um grupo-alvo: o que esperar, o que os outros farão diferente e como apoiá-los da melhor maneira.

É como jogar uma pedra na água: bem no centro, onde a pedra afunda, é onde a transformação tem de acontecer, mas, conforme as ondas se espalham do centro para fora, há cada vez menos impacto até que haja um impacto limitado a certa distância do centro. Da mesma forma, para uma transformação focada em apenas uma área da empresa, nem todo departamento exige o mesmo foco. Aqueles mais distantes da área de foco precisam de certa atenção, mas proporcionalmente cada vez menos.

# A necessidade da convicção

Anteriormente, eu me referi à importância do treinamento como um componente essencial para a transformação da cultura e ainda mencionei que o treinamento tem de ser eficiente. Caso a convicção seja incluída como parte do treinamento ou de alguma outra maneira, ela deve ser um componente significativo do planejamento para a transformação da cultura.

**Por convicção, eu quero dizer que o coração e a paixão das pessoas precisam estar envolvidos.** As emoções são partes vitais de todo ser humano e poderosas motivadoras. Seria ineficaz tentar qualquer forma de transformação, principalmente uma cultural, sem dar a devida atenção à necessidade de focar a construção de convicção pessoal.

Conforme os colaboradores seguem seu trabalho diário, eles carregam consigo certas crenças e convicções relacionadas à empresa. Eles sentem orgulho de serem relacionados à companhia, ou acreditam veementemente nos produtos, ou ficam do lado da empresa por causa do que ela faz pelos outros, ou são convencidos de que essa é a melhor maneira de sustentar sua família, ter bem-estar e satisfazer as próprias prioridades pessoais. Toda pessoa, independentemente de quem ela seja, carrega convicções todos os dias enquanto está trabalhando.

Às vezes, essas convicções são extremamente úteis e cruciais para a empresa. A convicção de que a empresa está entre as melhores do seu setor traz orgulho; algumas vezes, há a convicção de que seu produto ou serviço é único, entregando um ótimo serviço para o mundo; outras vezes, é importante simplesmente ter a convicção de que aquele é o melhor lugar para trabalhar. As pessoas em geral tomam muitas decisões baseadas praticamente na convicção ou na emoção — desde como passam suas horas de lazer até com quem escolhem passar a vida e onde escolhem trabalhar. Seja lá quais forem, as convicções que temos nos levam à ação, ou ao comprometimento, ou às decisões relacionadas a permanecer na empresa ou a sair dela, ou a determinar como interagimos com colegas, clientes ou outras pessoas dentro da empresa.

Nossas atividades e comportamentos são influenciados pelo que acreditamos, não simplesmente pelo que sabemos. **Se não valorizarmos as crenças das pessoas e o quanto essas convicções e crenças levam as pessoas à ação ou à inércia, perderemos um componente essencial da mudança de comportamento**.

Já falei aqui sobre um "campo de visão" entre onde a empresa está agora e onde ela quer estar.

*Se, por exemplo, uma empresa deseja criar um campo de visão entre a realidade atual do "menos lucrativo" e uma nova realidade do "mais lucrativo", a convicção sobre o valor de alcançar uma nova realidade – sendo mais lucrativo – é muito importante. "Por que estamos fazendo isso?", "Qual o benefício?", "Isso vai me afetar?", "Isso afetará nossos clientes?", "Quem mais será afetado?", "O que acontece se não fizermos isso?", "Por que não fizemos isso antes?". Surgem todas essas dúvidas, mas elas estão mais ligadas à emoção do que à razão. Se fosse simplesmente uma questão de responder essas perguntas, poderia levar 10 ou 15 minutos usando uma apresentação PowerPoint. Contudo, se a expectativa é mudar comportamentos, e mudá-los de maneira permanente, então as pessoas precisam compreender profundamente as respostas e entender por que seus comportamentos precisam mudar.*

Como consequência, qualquer transformação da cultura precisa incluir um componente significante em relação a mudar comportamentos e crenças das pessoas. Não é algo maquiavélico e nem precisa recorrer a subterfúgios. Há abordagens claras que podem ajudar a mudar convicções das pessoas de um modo transparente, respeitoso e baseado nos valores.

*Por exemplo, se o objetivo é mudar para uma cultura de grande lucratividade, pode ajudar bastante solicitar que os colaboradores participem de uma experiência ou trabalho por meio de uma simulação que reflete a realidade atual.*

> *Se é preciso refletir a realidade futura para conquistar muito mais lucro, podem-se ajudar as pessoas a entender quais componentes precisam mudar para gerar mais lucro e qual o impacto disso no longo prazo. Assim, elas valorizam o benefício de chegar a esse futuro e veem as consequências indesejáveis de manter o* status quo.

As pessoas podem entender por que é necessário mais lucro, mas é provável que não entendam qual o efeito pessoal sobre elas e podem não ter nenhuma convicção de que podem mudar significativamente. Entretanto, ao participar de uma simulação ou atividade experiencial que mostre que cada um pode desempenhar um papel importante e ao entender completamente como sua área pode contribuir, as pessoas ficam muito mais motivadas a se engajar nessa jornada.

Um palestrante poderoso e motivador com certeza pode construir convicção e paixão, mas de maneira temporária e fugaz. Para manter aquele nível de engajamento emocional por um período maior de tempo, o ouvinte precisa estar na presença desse orador continuamente para ser influenciado por sua paixão. Isso pode acabar produzindo convicção, mas, mesmo assim, é questionável o fato de o ouvinte ter realmente criado convicções pessoas sustentáveis.

Porém, se uma pessoa passa por uma experiência pessoal que reflete a transformação pretendida e tem a chance de discutir bastante sobre vários pontos de vista, esse nível de engajamento e envolvimento pessoal constrói convicção. **As pessoas aprendem fazendo na prática, sendo engajadas e envolvidas**. Como consequência, **qualquer transformação da cultura deve dar o tempo para que se construa convicção e para que ela seja reforçada continuamente**. A aprendizagem experiencial e as simulações contribuem, por um bom tempo, com a base para discussão, autorreflexão e chegada a um ponto de escolha. Isso cria convicção e fornece um alicerce para atividades futuras que virão em seguida, conforme a transformação segue na direção de construir habilidades com base nessa convicção.

***TEMPESTADES***

*Um período em que há muitas prioridades coexistindo e competindo com a transformação.*

***DIA CLARO***

*Nenhum problema corporativo para atrapalhar o foco. Aproveite essa vantagem.*

***NEBLINA POR TODA A PARTE***

*A visão para a transformação parece perdida, ou fora de foco. Envolva o gestor sênior (o "GPS") para chegar com rapidez a um local de clareza e objetivo.*

*Outro exemplo: uma empresa pode precisar se tornar mais produtiva. O comportamento atual não é mais adequado no mercado competitivo de hoje. Entretanto, a maioria das pessoas sente que faz tudo o que pode e que tem o máximo de produtividade. Ao pedir que essas pessoas mudem, elas vão dizer que sim e podem concordar que é por um ótimo objetivo, mas não terão convicção nenhuma de que podem mudar de verdade ou mesmo de que precisam mudar. Em parte, isso é porque elas não sabem como mudar e, em parte, porque não entendem totalmente os princípios nos quais o aumento de produtividade se baseia.*

A convicção é construída quando essas pessoas vivem uma experiência que as permite enxergar seus próprios comportamentos e medir essa produtividade e, então, elas percebem que outros comportamentos são possíveis e, como resultados deles, a produtividade aumenta significativamente. Os colaboradores saem desse tipo de experiência percebendo que é possível mudar e aprender como mudar. Além disso, ficam mais abertos a mudanças quando veem que isso pode ser feito e têm a convicção de que novos comportamentos são possíveis e alcançáveis.

Desse modo, atividades que engajam as pessoas e permitem que realizem algo e cheguem às suas próprias conclusões são poderosas para criar convicção e ir além do racional, chegando às emoções.

Outra maneira de apoiar esse objetivo é **a gestão sênior ficando visível e repetindo sempre a mensagem da transformação e o seu propósito**. Quando os gestores seniores são visíveis e consistentes em sua mensagem, os mais respeitados na empresa (gestão sênior) estão passando uma mensagem com a qual os outros se identificam e da qual querem fazer parte. Quando a mensagem é transparente, honesta e repetida sempre, a convicção sobre sua importância é construída e começa a afetar como as outras pessoas sentem, pensam e agem.

Muitas vezes, eu penso que subestimamos a importância e o impacto da gestão sênior em relação a moldar comportamentos e crenças. Uma empresa assume as características da sua gestão. Se essa gestão deseja que as pessoas se comportem de um jeito diferente e desenvolvam convicções sobre a importância dos novos comportamentos, esses líderes precisam mostrar que conhecem o que estão pedindo das outras pessoas e que acreditam nisso.

Um dos desafios enfrentados pelas empresas é que a gestão sênior geralmente tem essa convicção, mas precisa confiar nos líderes logo abaixo que levarão a mensagem. A sentença de morte acontece quando líderes dois ou três níveis abaixo dizem algo como: "Falaram que precisamos fazer isso", ou "Mandaram eu dar esse aviso", ou pior ainda "Eu não concordo, mas tenho que falar isso para vocês". É absolutamente essencial que todos os níveis de gestão estejam convencidos quanto à necessidade da transformação da cultura e quanto aos passos dados para chegar a ela. Ao passar essa mensagem de forma correta, haverá sucesso. Assim como fogo produz mais fogo, paixão produz convicção.

A terceira maneira de dar suporte na construção de convicção dentro da empresa **é garantir que as práticas do RH da empresa estejam alinhadas com os novos comportamentos**. Quando pessoas são promovidas por demonstrarem os novos comportamentos, quando pessoas são recrutadas em uma empresa por terem qualidades compatíveis com os novos comportamentos, quando os sistemas de gestão de performance refletem os novos comportamentos e quando o programa para pessoas com alto potencial reflete a importância de demonstrar os novos comportamentos, todos perceberão rapidamente que a empresa está levando a sério esses novos comportamentos. As pessoas percebem que, para serem bem-sucedidas, precisam desenvolver suas próprias convicções em relação à transformação da cultura, aos seus benefícios e à necessidade de todos demonstrarem isso.

Com bastante frequência, uma transformação da cultura ocorre isoladamente de todas as outras práticas relacionadas às pessoas da empresa. Uma transformação da cultura trata simplesmente de mudar os comportamentos das pessoas e, sendo assim, todos os aspectos da gestão de pessoas deveriam ser afetados. A convicção virá quando todas as pessoas sentirem que as práticas, as políticas e os procedimentos da empresa estão de acordo com esses novos comportamentos. Assim, elas entenderão a importância dessa mudança e começarão a desenvolver as crenças necessárias para se comprometer com a aprendizagem e com a aplicação dos novos comportamentos essenciais, fazendo com que a transformação ocorra.

Quando se envolvem essas três ferramentas – aprendizagem experiencial, visibilidade da gestão sênior e práticas do RH alinhadas –, a convicção aumentará.

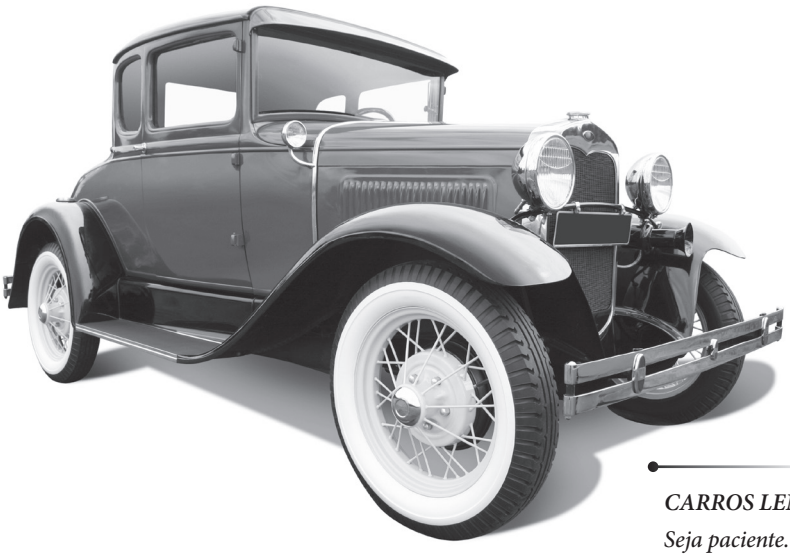
***MANUTENÇÃO DO CARRO***

*Atividades de reforço conduzidas pelos líderes e realizadas periodicamente com as equipes.*

# Tempo

Uma transformação da cultura em menor escala para um único departamento levará vários meses e, para a empresa inteira, uns quatro anos.

Há vários motivos para isso. **Primeiro, sempre leva tempo para as pessoas entenderem o que se espera delas, depois aprenderem os novos comportamentos e então colocá-los em prática**. Muitas vezes, essa última parte – colocar em prática – pode aumentar a duração de uma transformação. Aqueles envolvidos em uma transformação da cultura têm de internalizar e entender completamente como se comportar de acordo com as novas diretrizes e, além disso, precisam também entender como se comportar em diferentes situações.



***CARROS LENTOS***

*Seja paciente. Nem todos vão aprender e se adaptar no mesmo ritmo.*

Uma pessoa pode ir a um treinamento para aprender, mas, apenas na prática e na aplicação daquele conteúdo, ela compreenderá as implicações e as intenções por trás do aprendizado. Além disso, antes mesmo de começar a considerar adotar os novos comportamentos, muitas pessoas precisam estar convencidas de que a empresa leva tudo isso muito a sério. Com frequência, há pessoas que simplesmente esperam para ter certeza que esse novo jeito de se comportar se tornará mesmo regra. Na verdade, essas pessoas normalmente assumem que qualquer iniciativa será temporária e acabará passando. Como resultado, podem levar vários meses até que se comprometam a adotar os novos comportamentos, e muito mais tempo para que se tornem experts nesses comportamentos.

Por isso, aqueles que lideram a transformação devem ser pacientes e considerar que ela simplesmente levará tempo.

**A transformação também leva tempo porque nem todos aprendem no mesmo ritmo**. Alguns aprendem mais rápido que outros, alguns se adaptam mais rápido que outros e, mesmo com as melhores intenções, alguns simplesmente demoram mais para entender o que é esperado e começar a aplicar o que entenderam.

Nessas circunstâncias, é importante não julgar aquelas pessoas que demoram mais para compreender a transformação tal como se resistissem a ela. Não é o caso dessas pessoas não desejar a transformação ou ficar esperando para ver se ocorrerá mesmo. Muitas vezes, elas não tiveram oportunidade de aplicar os novos comportamentos no dia a dia ou de aplicá-los constantemente até que se tornassem habituais. Seja lá qual for o caso, a aprendizagem levará tempo, e a gestão precisa dar esse tempo para as pessoas.

**O terceiro motivo para o tempo demandado pela transformação é o fato de, em qualquer transformação, não ser apenas um único comportamento que precisa ser mudado**. Normalmente, há vários elementos sendo tratados e mudando simultaneamente. Cada um deles deve ser aprendido, absorvido, internalizado e, então, aplicado. Portanto, deve ser apresentada e explicada uma parte de cada vez da transformação e, em seguida, deve-se dar o tempo para que aquele tópico seja entendido e aplicado. Depois, uma outra parte é apresentada e assim por diante até que sejam cobertos todos os assuntos para a transformação.

Sabe-se que uma transformação realmente exigirá que muitas coisas mudem e, por isso, os responsáveis pela mudança precisarão reservar vários anos para a transformação acontecer. As pessoas precisam aprender como se comportar no novo mundo, como interagir com os outros, como interagir com líderes ou liderados e como interagir com clientes, tanto internos como externos. Há necessidade de aprender como usar novos formulários, políticas, procedimentos ou métricas e como e onde tomar a iniciativa. É muito para ser absorvido no curso das atividades regulares do trabalho. Para ocorrer uma verdadeira transformação, cada um desses tópicos precisa ser coberto e precisa ser dado um tempo antes de se tratar do tópico seguinte. Uma vez que todos os tópicos sejam cobertos, precisa-se de um tempo para integrar as partes no todo e para que as pessoas possam ver como todas elas trabalham juntas e como estão interligadas.

Entendendo isso, os arquitetos da transformação podem então elaborar um plano e separar o tempo necessário para que tudo aconteça.

Com a adoção dos comportamentos e a empresa percebendo o benefício, o foco precisa ser a **manutenção desses novos comportamentos** e a **permanência nessa trajetória até que os comportamentos se tornem habituais na empresa.**

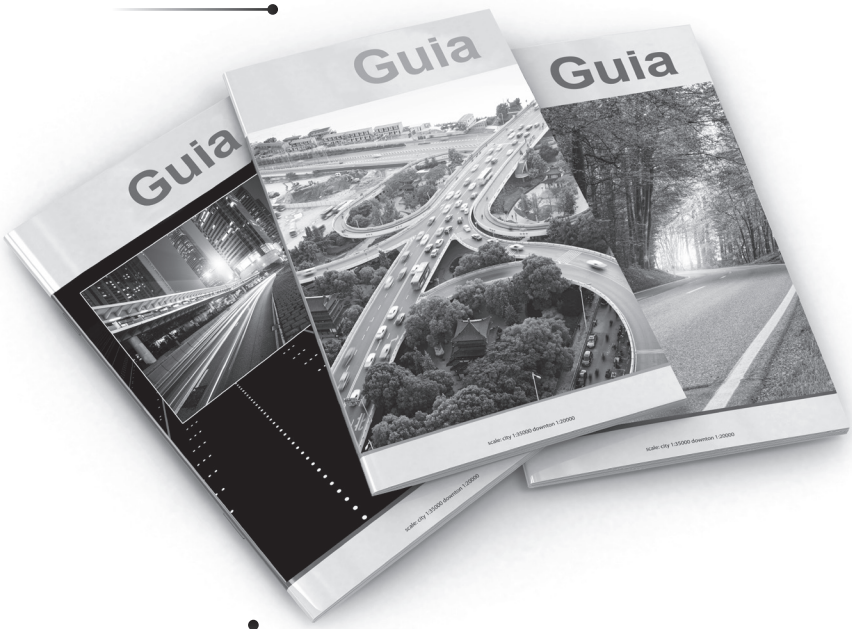
*Se eu derramasse um copo de água no tapete, este último ficaria mais escuro e pareceria manchado. Porém, 24 horas depois, a água teria evaporado e a mancha teria desaparecido. Por outro lado, se jogasse tinta nanquim no tapete, ele também pareceria manchado, mas, nesse caso, 24 horas ou 24 meses depois, a mancha ainda estaria ali. Uma transformação da cultura precisa ter o mesmo impacto de longo prazo que a tinta nanquim, e criar esse nível de permanência leva tempo.*

***CONDUÇÃO PELA CIDADE***

*Quando as exigências dos negócios (p. ex., fim de ano) simplesmente deixam tudo mais devagar, incluindo as atividades da transformação.*

***CONDUÇÃO PELO CAMPO***

*Quando nada fica no caminho para acelerar as atividades de transformação da cultura.*




***"OLHO DE GATO" PARA A NOITE***

*(Refletores no meio da estrada para ajudar a dirigir à noite).*

*Oportunidades para aprender com outros que já fizeram algo parecido fora da empresa ou com quem está tendo grande sucesso internamente. Aprenda com essas fontes, pois elas podem ajudar muito.*

# Custo

Uma transformação tem um custo considerável, simplesmente pelo volume de pessoas afetadas e pela frequência que precisam ser treinadas. Há o custo real do treinamento propriamente dito e o engajamento da empresa que pode fazer esse treinamento de maneira eficaz e em tempo hábil. Há também o custo das iniciativas de comunicação e, com muita frequência, das atividades auxiliares como reforço digital, reuniões e *coaching* contínuo dos gestores. Além disso, há tempo de treinamento fora do local de trabalho. Somando tudo, os custos diretos e os indiretos devem ser considerados para uma transformação em larga escala.

Contudo, **a questão não devia ser sobre custo, mas sobre valor**. É fácil gastar dinheiro e depois avaliar o retorno comparado à quantia gasta. Com a transformação da cultura, é preferível avaliar antes o impacto previsto sobre a empresa e o benefício trazido, assim como as consequências de não fazer a transformação e o custo relacionado. Diante dessa visão, pode-se avaliar o valor, tanto de custo direto como indireto, da iniciativa da transformação.

*Uma transformação da força de vendas pode parecer bem cara quando avaliada simplesmente considerando dinheiro e tempo gastos. Por outro lado, se é feita uma avaliação do volume total do novo negócio como resultado de uma transformação bem-sucedida, a receita a partir desse novo negócio deveria ser tão significativa que o custo para a atingir desapareceria quando comparados. Nesse caso, o custo da transformação não é o problema: o verdadeiro problema é alcançar o benefício da transformação. É simplesmente questão de juntar um orçamento adequado para conseguir esse benefício.*

Percebo com frequência que as empresas olham primeiramente o custo para tomar uma decisão, em vez de olharem e calcularem o benefício. Certas vezes, pode ser difícil quantificar o benefício, mas, uma vez atingido, com certeza ele será o pilar essencial no sucesso futuro da empresa. É fácil quantificar meu exemplo anterior sobre vendas, mas uma iniciativa individual maior e mais completa seria muito mais difícil de quantificar. Mesmo assim, se cada pessoa demonstrar mais iniciativa em relação à produtividade – que, por sua vez, aumentou 5% na empresa –, uma medida do sucesso pode ser criada.

Embora o custo seja uma questão importante, ele não deve ser o único foco. **O foco deve começar com o benefício para a empresa e uma tentativa de quantificar esse benefício**. Feito isso, a questão passa a ser então quanto a empresa pode pagar a fim de conquistar esse benefício. Esse passa a ser, assim, o custo da transformação.

***ATALHOS***

*Não existe nenhum. Evite qualquer um que apareça enquanto estiver na jornada.*

# A função do RH

O RH tem papel crucial em qualquer transformação, mas não deve ser visto como o principal motorista. Os condutores principais de qualquer transformação da cultura precisam ser integrantes da gestão sênior. Entretanto, o RH é o agente deles.

A função do RH inclui vários componentes essenciais para qualquer transformação. O primeiro e mais óbvio é o **treinamento**. Para as pessoas aprenderem novos comportamentos, elas precisam de novas habilidades e conhecimentos. Elas precisarão ser mais competentes. O treinamento fará isso e essa é uma função do RH.

Qualquer transformação envolverá um foco claro na **comunicação**, que normalmente é responsabilidade do RH ou do grupo de Comunicações (ligado ao RH). Entretanto, a área de Comunicações deve exercer um papel vital na transformação geral, e sua integração com o RH é importante.

A função do generalista de RH deve ser **dar suporte aos gestores de linha nessa jornada, avaliar a eficácia da transformação e dar *feedback***. O generalista de RH é essencial para acompanhar o impacto e o sucesso da transformação dentro da empresa e para dar um *feedback* objetivo sobre onde houve sucesso ou quais áreas ou departamentos precisam de mais atenção.

Qualquer transformação da cultura deveria estar ligada a **gestão de performance, recrutamento, planejamento de carreira, planejamento de sucessão e promoção**. Cada um deles é um componente individual da função do RH e precisa mostrar que o sucesso da adoção dos novos comportamentos estará refletido na maneira como eles são avaliados pela empresa, tanto para performance como para promoção.

**Prêmio e reconhecimento** também precisam estar ligados à transformação da cultura e devem ter suporte do RH, responsável por integrar prêmio e reconhecimento no DNA da empresa.

Como a transformação da cultura trata do comportamento humano e da maneira que as pessoas precisam se comportar, o RH – responsável pela parte "pessoal" dos negócios – naturalmente acaba ficando encarregado por essa mudança. Entretanto, com frequência é um desafio para a equipe do RH se comprometer com uma iniciativa dessa natureza e alcance devido à falta de conhecimento e experiência exigidos. E digo isso não para desvalorizar esses profissionais – é apenas um fato. Há consultores disponíveis especializados em transformação da cultura e práticas de RH que podem ajudar. Quando é esse o caso, essa equipe de consultoria deve trabalhar próximo ao RH, bem como com a gestão sênior, para entregar o resultado. A transformação continua sendo uma *accountability* do RH, mas a consultoria acaba se tornando um braço do RH, trabalhando sob as regras do RH, mas com um propósito e um escopo definidos e focados exclusivamente na transformação.

Ao escolher uma consultoria, deve-se tomar cuidado para selecionar uma que tenha foco na mudança de comportamento das pessoas. Há muitas consultorias nos negócios de transformação, normalmente mais habilitadas nas áreas de mensuração, monitoramento, avaliação e acompanhamento. Elas conseguem ajudar uma empresa a identificar se uma transformação é necessária e como ela devia ser, mas a especialidade dessas consultorias não é a execução imediata desse plano. Mudar comportamentos não é uma tarefa fácil, e os especialistas nessa área específica colaborarão muito para o sucesso da transformação.

Uma equipe de consultoria identificará a necessidade da transformação, medirá os possíveis impactos e benefícios e ajudará a definir qual deve ser o resultado. A responsabilidade passa então para uma segunda e experiente equipe de facilitação a fim de criar o conteúdo apropriado para garantir o sucesso da transformação. Dessa forma, essa equipe pode fornecer ainda treinamentos sobre os novos comportamentos para líderes e colaboradores, garantindo relevância, impacto e sustentação.

***PONTOS DE PARADA***

*Celebração do sucesso em cruzamentos críticos ao longo da jornada com um programa de reconhecimento formal, incluindo* feedback *positivo de líderes, colegas e acionistas.*

# Implantação

Uma empresa e a sua cultura são, a princípio, como uma ampulheta em repouso, com cada grão de areia parado no fundo da metade de baixo. Uma transformação da cultura vira a ampulheta e a areia reagirá. Os colaboradores afetados pela transformação da cultura são como esses grãos de areia.

Alguns – os que "abraçaram a causa" logo no começo – vão rapidamente para o fundo, adotam a mudança e seguem em frente. Outros aderem mais nas laterais, movem-se mais lentamente, mas acabam chegando lá. Por último, alguns – os que acreditam serem os menos afetados pela transformação – são os últimos a participar.

Uma transformação da cultura bem-sucedida procura alargar a parte central da ampulheta o máximo possível e o mais rápido possível. Nesse contexto, podem-se identificar três grupos depois que a transformação começa.

1. **Os organizadores.** Sempre há aqueles que adotam a transformação logo no início, e essas pessoas são muito importantes nessa jornada, pois estão sempre à frente em toda fase da transformação, mantêm-se como ferrenhos apoiadores e são aqueles com quem se pode contar para demonstrar o poder dos novos comportamentos. A situação ideal seria os organizadores também serem aqueles que têm alto potencial, já que estes últimos são normalmente referência para as outras pessoas.

2. **Os seguidores.** Esse segundo grupo engloba, sem dúvida, o maior número de pessoas. Esses colaboradores adotam as novas maneiras de se comportar e as tornam parte de suas atividades diárias, mas ao longo do tempo. Alguns dos seguidores embarcam mais cedo e outros, mais tarde, dependendo da sua própria carga de conhecimento, do seu nível de compreensão e da qualidade de seu líder. Não se trata de serem

resistentes: eles simplesmente levam mais tempo para mudar e adotar as novas maneiras de pensar. Com o tempo, os seguidores também podem se tornar organizadores, e esse seria o objetivo. Para isso acontecer, os próprios líderes precisam ter entusiasmo ao liderar acerca dos novos comportamentos e ao dar suporte aos outros.

3. **Os pessimistas.** O terceiro e último grupo normalmente possui uma pequena porcentagem de pessoas e representa os que se recusam a aceitar a transformação como sendo a nova maneira de se comportar. Resistem passiva ou ativamente e, apesar do tempo dado para adotarem os novos comportamentos, recusam-se veementemente a mudar. Eu acredito que deve haver no início da transformação uma conversa com os pessimistas explicando que ela é permanente e não será deixada de lado. Dessa forma, eles poderiam decidir se querem ou não ser parte da empresa com esse novo formato. Em caso negativo, eles precisam então procurar um outro local onde a cultura seja mais adequada às suas próprias necessidades e valores.
Se a resistência ainda persistir, recomendo que essas pessoas sejam desligadas da empresa.

É muito difícil para os grupos tentarem adotar um novo jeito de se comportar quando um ou dois colegas são vistos como inflexíveis e fortemente resistentes e, ainda assim, isso ser tolerado pela gestão. Isso passa uma mensagem confusa para os que tentam aplicar os novos comportamentos, que podem questionar a seriedade da empresa em relação à adoção das mudanças. Se, depois de um tempo considerável, um ou mais indivíduos ainda estiverem determinados a resistir às novas expectativas, deve-se tomar uma atitude. Essa ação reforçará para os outros que a organização leva essa transformação a sério, fazendo com que ela funcione e gerando seus benefícios.

***LIMITES DE VELOCIDADE***

*Um lembrete de que a transformação da cultura não pode ser feita com pressa. Ela exige um ritmo consistente e sustentável.*

# Além dos muros da empresa

Uma questão importante é se a transformação em andamento deveria se estender para fora dos "muros" da empresa – para fornecedores e clientes. Eu diria que sim, mas isso depende da natureza da transformação.

Se o que estiver acontecendo beneficia de alguma maneira o cliente ou o fornecedor, seria interessante incluí-los e isso aceleraria o processo dentro da empresa. Se, por outro lado, a transformação é exclusiva para a empresa, nem cliente nem fornecedor verá valor em ser incluído ou vai querer isso. Precisa haver discernimento nesse caso, mas não se deve descartar automaticamente a importância de os incluir.

Além disso, uma alternativa pode ser olhar os componentes da transformação e entender que alguns aspectos – talvez não todos – seriam de interesse ou valor para clientes ou fornecedores. Nesse caso, a oferta poderia ser feita a terceiros para determinar se gostariam de estar envolvidos de alguma forma.

*Por exemplo, o treinamento de inovação pode ser uma parte da transformação com a qual clientes e fornecedores podem achar que se beneficiariam e, portanto, receberiam bem a chance de serem incluídos. Por outro lado, alguma forma de empoderamento interno pode ser apenas um aspecto da transformação total – e um aspecto que trata só de valores e comportamentos dentro da própria empresa – e, assim, ser de pouco interesse para alguém de fora.*

***ROTA DESTACADA***

*Um campo de visão claro entre o que a empresa é agora e aonde ela quer chegar.*

***LOCAIS HISTÓRICOS SITUADOS NA ESTRADA***

*Oportunidades regulares para parar, avaliar o progresso, revisar o mapa e corrigir a rota onde necessário.*

# Compensação e gestão de desempenho

De uma perspectiva da liderança, é possível medir o comportamento dos líderes por meio de uma avaliação 360º. Isso dá a oportunidade de liderados darem *feedback* a seu líder em relação à qualidade da liderança e à demonstração de comportamentos-chave. Essa é uma poderosa ferramenta de *feedback* que pode ser usada pela empresa para ajudar líderes em sua jornada a ser modelo, dar *coaching* e exigir os comportamentos para a nova transformação.

Não é essencial ligar o *feedback* 360º à gestão de desempenho, mas pode ser feito se bem pensado e cuidadosamente. Se essa abordagem específica vai ser ou não adotada depende muito da cultura e da experiência da empresa e do uso anterior das avaliações 360º.

De modo semelhante, os comportamentos e os valores associados à transformação podem ser claramente identificados e sistematizados. Assim, podem ser incluídos em ferramentas habituais de gestão de desempenho usadas na empresa para ligar os comportamentos à performance e dar *feedback* para cada pessoa em relação ao relativo impacto sobre o desempenho.

**Uma das maneiras mais impactantes de melhorar a performance é por meio de *feedback***. Isso é verdade em todos os casos: esportes, relacionamentos, atividades como escrita e música ou comportamentos corporativos. O responsável pelo *feedback* dentro da empresa deveria ser o gestor de linha e as ferramentas usadas poderiam ser avaliações de desempenho.

A gestão de desempenho também é uma ferramenta importante para determinar promoções e planejar sucessões. Como tal, ela traz uma maneira habitual e objetiva de integrar as seleções feitas por futuros líderes na empresa com a transformação da cultura. E essa ferramenta devia ser usada para isso.

Na maioria das empresas, a compensação está relacionada ao desempenho, que, por sua vez, está relacionado às ferramentas de gestão de desempenho. Se a transformação da cultura é uma parte do pacote de gestão de desenvolvimento, haverá alguma ligação entre ele e a compensação. Entretanto, não é recomendada uma relação direta, pois a transformação da cultura não é um objetivo em si. O propósito não devia ser compensar o comportamento, mas os resultados do comportamento. O *feedback* deve ser a ferramenta usada para moldar o comportamento, e a compensação, a ferramenta usada para impactar os resultados.

***A ESTRADA A SER SEGUIDA***

*Treinamento oferecido sobre novos comportamentos.*

# Recrutamento e integração

Para aqueles que entram na empresa, por meio do recrutamento e da integração, não existe uma transformação da cultura. Eles estão entrando em uma organização com uma cultura definida, ainda que em transição, e devem adotar as normas definidas sobre cultura logo de imediato, mesmo que algumas sejam novas para os já empregados. Devem ser contratadas as pessoas que demonstram os comportamentos, as atitudes e as abordagens que a transformação da cultura se esforça para implantar na empresa. Ao recrutar colaboradores que manifestem os comportamentos ensinados na transformação, é possível acelerar a transformação e reforçar o comprometimento da organização.

*Este é outro exemplo da importância de ligar a transformação a outras práticas do RH. Novos colaboradores devem ser selecionados, entre outras coisas, com base na sua conformidade com a nova cultura. Assim, o processo de integração seria simplesmente um reforço dos novos comportamentos.*

*Se não for possível encontrar candidatos que demonstrem totalmente a nova cultura, a integração e o respectivo treinamento os deixarão bem alinhados – assim como todos os outros colaboradores – em relação aos comportamentos exigidos pela empresa. Desse modo, ficarão em dia com a grande iniciativa a fim de que eles também se esforcem para demonstrar os comportamentos esperados pela empresa.*

# Mensuração

Eu acho difícil medir a cultura e não sei se ela deveria realmente ser medida. Contudo, há várias maneiras de documentar a cultura e de tomar uma decisão – a partir dessa documentação – em relação à satisfação da gestão com o progresso da transformação e a cultura em geral.

Começando com a questão da mensuração, acredito que **o verdadeiro foco não devia ser medir a cultura, mas medir o benefício ou o resultado da cultura**. Isso é muito mais fácil e muito mais prático. Os acionistas estão interessados no valor que a empresa oferece, e a cultura é um elemento que oferece esse valor. Ao avaliar uma cultura, o verdadeiro foco devia ser avaliar o impacto dessa cultura. Diferentes transformações exigirão diferentes maneiras de avaliar o impacto, conforme identificado a seguir.

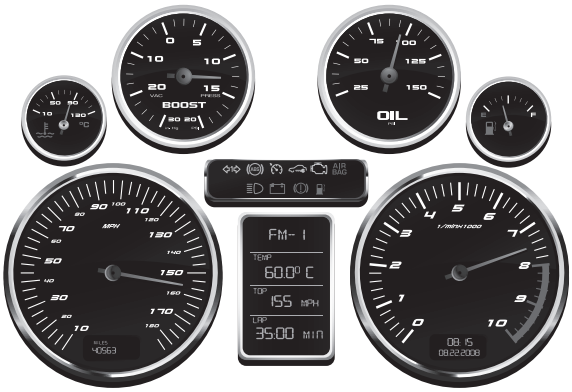
1. **Empoderamento ou engajamento.** As organizações desejam tratar dessa área com mais frequência, o que significa pensar em: como engajar a força de trabalho com mais eficácia, com a liberação do potencial individual e com maior comprometimento das pessoas em relação aos resultados e às atividades que influenciam esses resultados. Uma força de trabalho altamente engajada deseja muito participar. Um engajamento maior significa que as pessoas têm um grau tão alto de confiança na empresa que farão tudo que for preciso fazer e do jeito que precisa ser feito simplesmente porque sabem que é o certo. Elas não farão algo só porque mandaram, mesmo sabendo que há um jeito melhor ou, pior ainda, mesmo sabendo que as mandaram fazer algo errado. Esses são todos diferentes resultados do engajamento e podem ser medidos dependendo do resultado pretendido, para que finalidade e com que consequência. Com o resultado identificado, a mensuração pode ser realizada para determinar se a transformação ocorreu ou não.

2. **Inovação.** Outra área em que se busca a transformação da cultura com frequência é a área de inovação. É importante não confundir inovação com ideação. Esta última é a criação de novas ideias e pensamentos, sendo basicamente um conceito mais utópico. Já a inovação ocorre quando a ideação aconteceu em primeiro lugar e, então, segue-se um processo rigoroso a fim de executar essas ideias para benefício dos profissionais envolvidos. Uma vez que a organização tenha se beneficiado com ideias inovadoras, a verdadeira inovação terá ocorrido. Portanto, a medida de uma cultura inovadora é a mensuração de quantas ideias, pensamentos, atividades ou processos inovadores foram iniciados e executados até o fim, agregando valor à empresa.

3. **Vendas.** O desejo das empresas pode ser transformar sua força de vendas para a preparar para entregar um novo produto ou serviço, para entrar em um novo mercado, para tratar mercados existentes de uma maneira diferente ou para adotar novas ferramentas ou comportamentos. Nesses casos, a mensuração é muito mais simples. A intenção por trás desse tipo de transformação é aumentar as vendas e, provavelmente, a lealdade do cliente. Nesse caso, esses elementos são facilmente medidos, e isso seria a medida da transformação.

4. **Excelência da liderança.** Às vezes, as empresas ficam para trás em relação à qualidade da liderança e ao desejo de transformar essa liderança em uma liderança de nível internacional. Esse é um caso mais difícil de mensurar. É importante haver alguma forma de avaliação 360º para definir se os líderes estão adotando os novos comportamentos da transformação, mas isso ainda é apenas uma atividade de mensuração. Para medir a eficácia da liderança de verdade, é preciso haver uma convicção bem estabelecida de que os grandes líderes produzirão grandes resultados. A qualidade de qualquer produção da empresa está diretamente relacionada à qualidade da sua liderança. Se existe essa convicção, a mensuração da alta liderança refletirá a performance geral da organização.

Nesse caso, o melhor é procurar as medidas já em vigor da transformação que revelam o sucesso geral da empresa. Podem ser elementos como produtividade, *turnover*, velocidade de colocação do produto no mercado, capital de giro, vendas por colaborador, melhorias de processos, eliminação de desperdícios etc. Cada um deles é o resultado direto da ação de liderar pessoas. Se a liderança é ótima, a performance dos colaboradores também será ótima. E conforme melhoram as competências da liderança, o desempenho geral também melhora.




***PAINEL DE INSTRUMENTOS***

*Dados coletados continuamente e usados para monitorar o progresso e passar informações para os responsáveis pela implementação.*

1. *Subjetivos: levantamentos dos colaboradores.*
2. *Objetivos: métricas da empresa.*

5. **Foco no cliente.** Essa é outra área em que a transformação é um foco frequente, e as mensurações aqui devem ter duas partes. Em primeiro lugar, é uma opção perguntar para os próprios clientes se eles percebem que a empresa está se tornando mais focada no cliente e satisfazendo melhor as suas necessidades. Entretanto, há também a área dos resultados de um foco maior no cliente. Isso deveria aparecer em termos de lealdade, recompra, maior faturamento ou contas, aumento do boca a boca e desejo de formar parcerias mais sólidas, sustentáveis e duradouras. Se isso acontece e é medido, haverá uma reflexão sobre a eficácia da transformação.

Pela minha experiência, em qualquer transformação da cultura, as pessoas responsáveis pela implantação devem trabalhar lado a lado com o CFO. Uma verdadeira transformação é uma iniciativa muito cara, tanto em termos de custos diretos como indiretos, e pode ter efeitos de longo alcance. O CFO é responsável pela saúde financeira da organização e, como tal, olha qualquer iniciativa em relação a seu impacto, positivo ou negativo. Devido ao potencial de um impacto positivo significativo de uma transformação da cultura, o envolvimento do CFO é essencial.

As mesmas medidas que estão sendo aplicadas em qualquer outra iniciativa dentro da empresa, tais como melhoria das habilidades de vendas, marketing adicional, novas unidades, software adicional ou aquisições, devem ser aplicadas igualmente na transformação da cultura. Se a transformação tiver implicações mais significativas e abrangentes do que a maioria das outras iniciativas dentro da empresa, ela deve ter suporte e análise financeira desde o começo.

**Além dessas mensurações mais objetivas, há o verdadeiro modelo mental dos colaboradores**. Isso é basicamente uma documentação da cultura. Nesse caso, a empresa pode fazer verificações de pulso periódicas sobre como os colaboradores se sentem a respeito da cultura.

A expressão "verificação de pulso" é muito bem usada. Do mesmo jeito que um médico examina a saúde de um paciente conferindo sua pulsação, as organizações também podem avaliar a saúde de uma cultura medindo seu pulso.

Feito de maneira adequada, esse é um jeito que a cultura e qualquer trabalho de transformação podem ser captados e sistematizados.

Ao captar o jeito como as pessoas pensam e sentem, é possível conseguir uma boa reflexão sobre a cultura atual de acordo com a visão de quem trabalha na empresa. Contudo, nem sempre a abordagem é infalível, pois muitos elementos podem acontecer e mudar esses dados de alguma forma. Por exemplo, se houver uma recessão global e os colaboradores estiverem sentindo algum impacto, eles não conseguirão dissociar essa questão da cultura caso a vivenciem dentro da própria empresa. Na verdade, a cultura da própria empresa também pode ser temporariamente influenciada pela recessão, e a avaliação de qualquer colaborador refletirá essa influência. Nesse caso, uma verificação de pulso pode não avaliar a cultura, mas a maneira como a cultura responde às circunstâncias.

Outra consideração que pode chegar a mudar os dados é a empresa já ter uma cultura excepcional, o que aumenta as expectativas da força de trabalho a um nível muito alto e essa cultura passa então a ser avaliada de acordo com essas expectativas. Nesse caso, a gestão precisa estar atenta ao que as pessoas estão dizendo, mas deve adicionar a isso o seu próprio julgamento. Por exemplo, os colaboradores podem classificar a comunicação como algo que precise de atenção, mas, em comparação, a comunicação dentro da empresa é muito melhor do que a de muitas outras organizações. Esse tipo de julgamento e consciência precisa ser levado em consideração ao se avaliar as informações trazidas pelos colaboradores.

Em situações como essa, é importante ter um parceiro externo que ajude com a transformação e com a sua avaliação, a fim de obter uma visão mais ampla e experiente.

Com a transformação em andamento, essas verificações de pulso devem continuar conforme oferecem *milestones* ao longo da jornada e oportunidades para celebrar sucessos e progressos. Além disso, marcam áreas que precisam ser indicadas e ter atenção se algum aspecto da transformação não estiver evoluindo conforme esperado.

# Celebração do sucesso ao longo do caminho

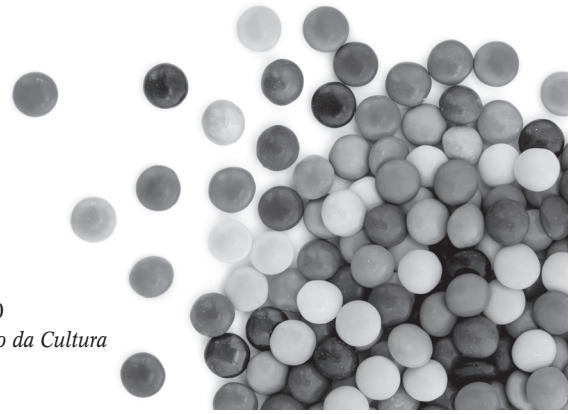
Conforme a empresa segue seu caminho de transformação, haverá obstáculos a superar, desafios a enfrentar e imprevistos a resolver, assim como em qualquer iniciativa complexa. Mas também haverá sucessos, pontos altos e passagem por *milestones* significativos. Cada um desses passos positivos em direção ao resultado final deve ser reconhecido e celebrado de acordo com cada conquista.

**Sucesso gera sucesso**. Com frequência, o progresso bem-sucedido durante uma longa trajetória é um fator importante para gerar mais sucesso e faz parte das expectativas da transformação. Da mesma forma, quando há um foco inadequado, é certo o reconhecimento dessa situação. Logicamente, o progresso deve ser esperado, mas também celebrado, pois os envolvidos nessa jornada ficam com a sensação de "estamos vencendo, estamos avançando e isso é ótimo!". Essa sensação de sucesso encoraja a continuarem se esforçando, especialmente quando a transformação encontra um período desafiador. Uma maneira muito eficaz de comemorar o progresso é relacionar o reconhecimento de uma conquista a *milestones* identificados anteriormente como cruciais.

*Por exemplo, em uma transformação sobre melhoria da qualidade, o primeiro* milestone *pode ser a retirada da lista do cliente de "faça certo ou perca o negócio". Em uma transformação sobre inovação, o primeiro* milestone *pode ser a participação de todos os colaboradores na primeira reunião para criação de ideias, o segundo* milestone *pode ser a aprovação da implantação da primeira ideia inovadora e o terceiro* milestone *pode ser uma melhoria no desempenho da empresa. Cada um desses momentos é uma oportunidade para comemorar.*

***LANCHE***

***Reforço informal e compartilhamento dos sucessos obtidos entre os colegas. Ferramentas digitais podem facilitar isso.***



Pode haver muitos outros casos em que é possível celebrar o progresso: quando uma pessoa faz algo significativo; ou quando um departamento ou cargo contribui para as expectativas culturais de maneira notável; ou quando um líder em especial se destaca por algum aspecto ao conduzir a transformação, talvez por meio do *coaching* ou da ajuda valiosa de um treinamento.

A chave é saber que ações ou resultados podem ser claramente vistos como exemplos de viver a nova cultura e, então, encontrar esses casos dentro da empresa. A partir daí, a equipe da comunicação corporativa pode deixá-los amplamente conhecidos e comemorar o sucesso deles.

A celebração pode tomar muitas formas. Às vezes, o adequado é simplesmente um reconhecimento do sucesso ou progresso de um colaborador por um líder no nível departamental. Outras vezes, esse reconhecimento pode ser mais difundido, chegando a um público maior, normalmente por meio de um veículo de comunicação corporativa. A celebração também pode incluir o reconhecimento por um gestor sênior por meio de um curto e-mail de agradecimento, ou a apresentação do caso de uma equipe que teve sucesso, ou mesmo um almoço com um membro da equipe sênior. É importante contar com o apoio da gestão sênior para o reconhecimento daqueles que adotaram a transformação da cultura e, como resultado, estão fazendo a diferença. Isso também reforça, para toda a empresa, a importância de cada indivíduo adotar os novos comportamentos.

Independentemente da abordagem, a força e a necessidade de comemorar o progresso não podem ser ignoradas. Desse modo, reforça-se o que é importante, reitera-se o comprometimento da gestão em relação à transformação e constrói-se um espírito vencedor. As pessoas percebem que o sucesso, além de ser possível, está acontecendo de verdade e, a partir das realizações, continuam motivadas a seguir a trajetória.

**Transformação – aprendizagem e aplicação de novos comportamentos – é tanto uma questão de coração e convicção pessoal como uma questão de saber o que fazer**. A celebração do sucesso alimenta essas emoções. Manter a trajetória alimenta o intelecto. O reconhecimento do progresso na jornada alimenta a paixão.

# Prioridades

Assume-se com frequência que qualquer transformação da cultura precisa ser a prioridade mais alta da empresa – o que não é necessariamente verdadeiro.

No ciclo de vida de qualquer organização, há muitas iniciativas em andamento, normalmente acontecendo ao mesmo tempo. A gestão sênior precisa ter uma visão clara de todas as iniciativas atuais e também daquelas a serem iniciadas em breve. Deve-se antecipar e definir o impacto e prever o retorno – objetivo e subjetivo – de cada uma delas para a empresa.

*Por exemplo: uma grande iniciativa pode ter como objetivo direto a conquista de resultados melhores; um foco em responsabilidade ambiental pode ter como um objetivo a melhoria da percepção da empresa pelos seus clientes.*

No meio desse mar agitado e cheio de prioridades, a transformação da cultura pode ser apresentada. Juntamente com tudo que está em andamento, de curto e longo prazo, a gestão sênior deve decidir se a empresa se beneficiaria nesse momento com uma transformação da cultura e se está seguindo os passos corretos. Uma vez tomada essa decisão, a prioridade da implantação dessa transformação da cultura em relação às demais iniciativas deve ser avaliada ponderando todas as outras prioridades.

Às vezes, a transformação da cultura estará no topo da lista das prioridades por ser vista como algo crucial e urgente que espalhará seus benefícios para praticamente todas as outras iniciativas em andamento. Algumas vezes, a transformação da cultura será menos abrangente e percebida como mais outro assunto importante para lidar. Seja qual for o julgamento, **a prioridade relativa da transformação da cultura precisa ser claramente estabelecida e, então, comunicada**.

O mais importante é entender que, depois de iniciada, a transformação da cultura precisa ser completada até o fim. Seja qual for a sua prioridade, ela precisa ser executava com perfeição. Seu ranqueamento na lista de prioridades determinará questões como a rapidez com que a transformação precisa ocorrer, a quantidade de recursos a serem alocados e o tempo esperado para os líderes gastarem nela. Entretanto, independentemente da prioridade dada, ela deve ficar bem clara para todos os envolvidos e deve ser mantida.

***DISTRAÇÕES***

*Mantenha-se na rota. Evite se desviar por qualquer motivo.*

# Sofrida ou animada?

A crença comum é que será doloroso criar uma nova cultura. Ou exigirá que as pessoas façam coisas que elas não querem, ou demandará um tempo que elas não têm disponível, ou ser algo que parece ser importante, mas que, na verdade, não é urgente. Esse jamais seria o caso, e nem precisaria ser.

Muito pelo contrário, **uma transformação da cultura pode ser um período muito animado e empolgante que aproveita a energia e o entusiasmo de toda a força de trabalho**. O treinamento deve ser animado e engajador, e não uma entediante apresentação PowerPoint. A aprendizagem deve acontecer de uma maneira que exija que as pessoas pensem, discutam, avaliem, considerem e formem opiniões, e não simplesmente assistam a alguém falando sobre isso. A transformação deve ser vista como algo que vai levar a empresa a um futuro incrível, o que trará vantagem competitiva, ou ajudará a resolver problemas significativos, ou produzirá grandes benefícios para a empresa.

Transformação cultural não pode ser "só fachada", nem disfarçar alguma situação – ela é a própria situação. Qualquer transformação da cultura é uma oportunidade de engajar completamente a força de trabalho em um período empolgante. É uma oportunidade de preparar os colaboradores com habilidades que podem durar a vida inteira.

Uma verdadeira transformação da cultura bem implantada conquista corações e mentes, assim como mãos. As pessoas se animam com essas mudanças e querem apoiá-las. Quando realizada da maneira adequada e liderada pela gestão, a empresa dará logo apoio à transformação e ansiará pela colheita dos benefícios.

Isso não quer dizer que seja fácil aprender novos comportamentos, nem que os hábitos existentes não estejam bem estabelecidos e enraizados. Eles estão. Contudo, mudar esses comportamentos existentes não precisa ser doloroso – pode trazer vida nova para a força de trabalho se for bem-feito.

É importante lembrar que as pessoas da empresa estão dando o seu melhor em qualquer momento. Caso achem que a transformação é impossível ou se preferirem fazer as coisas de outras maneiras, então a mudança exigirá mais esforço, trará provavelmente certa consternação, gerará talvez alguma confusão e, às vezes, um pouco de frustração. Mas isso é normal e real para qualquer iniciativa. Contudo, essas questões não têm de ser desconcertantes, apenas reconhecidas, adaptadas e superadas com um planejamento de transformação bem projetado e bem implantado.

***OUTDOORS***

*Lembretes visuais, eletrônicos e/ou em cartazes sobre os novos comportamentos a serem implantados.*

# Quando começar

É incrível o número de vezes em que as pessoas sentem a necessidade de uma transformação da cultura. Dizem que ela é vital, crucial, crítica, mas: "Temos de esperar que algo ser feito antes", ou "Não estamos prontos", ou a empresa tem de conquistar alguma outra coisa antes de começar a transformação da cultura, como uma mudança estrutural, um lançamento de produto ou a finalização de alguma outra iniciativa.

Já que uma cultura é a soma dos comportamentos demonstrados pelos colaboradores, já existe uma cultura evidente dentro da empresa, e essa cultura está sendo aplicada à realidade atual da companhia.

Pode-se dizer que o que está em andamento atualmente na empresa, "o que precisa ser finalizado antes da transformação", na verdade já está sendo significativamente influenciado por uma cultura existente. Caso se perceba que a cultura existente precisa ser transformada de alguma maneira, eu digo então que não há tempo a perder. Comece a transformação imediatamente, de modo que todas as iniciativas colham os seus benefícios.

Pode-se discutir que a empresa não consegue lidar com tamanha mudança, ou que as pessoas já estão sobrecarregadas, ou que tudo vai se acalmar quando outra iniciativa for finalizada. Pela minha experiência, esse raramente é o caso. Sempre há assuntos em andamento ou prioridades a serem reavaliadas. A cultura simplesmente reflete a maneira como as pessoas fazem as coisas. Se a transformação vai mudar essa maneira para melhor. Então, quanto antes eles puderem aprender e aplicar os novos comportamentos, maior será o impacto. É só uma questão de manter em mente todas as outras prioridades e urgências com que a empresa está lidando a fim de que a apresentação dos novos comportamentos seja vista como perfeita, adequada e útil.

**A hora da transformação é quando se reconhece que ela é necessária.**

# A linha de chegada

**Uma transformação chega sim a um final**. Quando os novos comportamentos foram treinados e adotados pelos colaboradores e quando os benefícios foram percebidos, a transformação foi então finalizada.

Nesse ponto, a empresa terá uma nova cultura, que poderá ser difundida se esse for o objetivo ou concentrada especificamente em uma área ou função. Entretanto, de um jeito ou de outro, a empresa refletirá os novos comportamentos que foram treinados, usados como modelo, preparados, acompanhados e exigidos nos últimos anos. A transformação aconteceu.

**O próximo passo é manter essa nova cultura**.

Não se trata de um trabalho menor na implantação da cultura. Temos de simplesmente reconhecer que a natureza humana exige que questões importantes sejam mantidas sempre em mente. Como novidades sempre acontecem em uma empresa – novos produtos, aquisições ou reestruturações, novas lideranças ou pressão da concorrência –, os colaboradores precisarão ser lembrados sempre como a cultura deve comandar o comportamento deles sob tais circunstâncias. Isso não é exclusividade de uma transformação da cultura, mas apenas uma prática saudável da gestão para qualquer cultura.

A cultura de qualquer organização precisa receber atenção e foco constantes conforme o mundo em torno dos colaboradores muda, move-se e se metamorfoseia. Manter a nova cultura viva é uma responsabilidade importante da liderança e não termina mesmo depois de muito trabalho para criar essa nova cultura. A nova cultura é agora a cultura e, como tal, precisa ser sustentada com propósito e foco.

# Uma grande cultura

Organizações têm culturas únicas, e acredito que a mesma solução não funciona para todas. Como mencionado antes, em algumas empresas, uma grande cultura será definida em termos de horas trabalhadas e renda obtida, tal como uma companhia em que o faturamento é primordial. Outra empresa definirá cultura em termos do impacto na sociedade e na vida das pessoas, tal como uma organização comprometida com o combate à pobreza.

**Cada empresa precisa ter sua própria cultura, que deve ser um reflexo do que é importante e necessário para a companhia para ter sucesso no mercado**. Na minha opinião, não existe uma única grande cultura. O que faz uma cultura verdadeiramente formidável é o fato de ela otimizar o talento e a habilidade das pessoas. Cada indivíduo pode escolher para qual empresa trabalhar baseado na cultura da qual quer fazer parte. Uma vez lá, a pessoa confirma que a cultura deveria ser de um jeito que otimize o valor que a empresa passa para clientes, acionistas e fornecedores. A cultura é um veículo para isso e, quanto melhor a empresa fizer isso, melhor é a cultura. A *accountability* individual vem então para apoiar essa cultura.

Ao fazer negócios, a gestão sênior pode achar que o potencial e a disposição da empresa ou o talento e a habilidades das pessoas não foram otimizados. Também pode achar que não foi oferecido o necessário para atingir o sucesso ideal. Em cada um desses casos, uma nova transformação da cultura é exigida, mas essa transformação precisa garantir o movimento de onde se está para onde prefere estar.

Eu ainda adicionaria que, com frequência, uma empresa pode não estar ciente do que poderia ser e, portanto, pode achar que realmente tem uma grande cultura ou que sabe de verdade como seria uma grande cultura. Entretanto, essa empresa pode não ter conhecimento amplo o suficiente para fazer um julgamento adequado do que seria possível.

Esse é apenas um alerta para garantir que não fiquemos conformados em relação à avaliação da nossa cultura. Precisamos entender o que é possível, o que os outros estão fazendo e o que mais pode ser feito, antes de te tomarmos uma decisão final se nossa cultura é ou não verdadeiramente formidável ou se alguma forma de transformação da cultura nos tornaria ainda mais incríveis.

PARTE II

# SUA PRÓPRIA TRAJETÓRIA ADIANTE

## *Workshop* pessoal

Esta parte oferece um "*workshop* pessoal".
Refletir sobre estas questões importantes e respondê-las levarão você bem à frente na trajetória de colocar em prática um plano para sua própria transformação da cultura.

## Início

*Diagnóstico inicial: O que define nossa cultura agora? Como nossas pessoas a descreveriam?*

1. O que define nossa cultura agora com relação à transformação desejada?
2. Que palavras nossas pessoas usariam para descrever nossa cultura nos assuntos que seriam afetados pela transformação?

## Fim

*Depois da transformação: Como seremos descritos? Qual será o resultado, o benefício ou o impacto?*

1. Que palavras nós gostaríamos que fossem usadas para descrever nossa cultura depois da transformação?
2. O que vai melhorar ou ser diferente como resultado da transformação?

## O mapa da rota

*O plano para a transformação. Normalmente criado pelo RH e/ou por consultores externos e aprovado pela gerência sênior.*

1. Quem será *accountable* em relação às ações táticas na implantação da transformação?
2. Quais recursos (pessoas, orçamento) estarão disponíveis para suporte?
3. Uma empresa externa com experiência deveria ser envolvida?

## Rota destacada

*Um campo de visão claro entre o que a empresa é agora e aonde ela quer chegar.*

1. Para manter o campo de visão, o que pode ser feito por:
   - Gestor sênior?
   - Gestor imediato?
   - Equipe de comunicação?

## GPS

*Liderança e apoio visíveis do gestor sênior em relação à transformação.*

1. Qual a melhor maneira de um gestor sênior demonstrar seu apoio à:
   – Transformação?
   – Adoção de novos comportamentos?

## O motorista

*Cada indivíduo dentro da empresa.*

1. Para uma transformação da empresa inteira, existe alguma razão para não incluir todas as pessoas?
2. Para uma subdivisão da empresa:
   – Quem será incluído?
   – Há alguma área de suporte que também deveria ser incluída?

## O carro

*A maneira como o trabalho é feito todos os dias.*

1. Quais comportamentos estão atualmente em evidência antes da transformação?
2. Como resultado da transformação, quais comportamentos deveriam:
   - Parar?
   - Começar?
   - Continuar?

## Other Occupants

*Supervisor/gestor imediato, mentores, equipe de suporte da transformação, colegas.*

1. Além dos acima citados, existem outros grupos que deveriam ser incluídos?

## Painel de instrumentos

*Dados coletados continuamente e usados para monitorar o progresso e passar informações para os responsáveis pela implantação. Subjetivos: levantamentos dos colaboradores. Objetivos: métricas da empresa.*

1. Que métricas formarão o painel de instrumentos?

   Subjetivos: levantamentos de colaboradores, *feedbacks* 360°, por exemplo.

   Objetivos: mensurações de performance existentes, por exemplo.

## "Olho de gato" para a noite

*(Refletores no meio da estrada para ajudar a dirigir à noite.)*
*Oportunidades para aprender com outros que já fizeram algo parecido fora da empresa ou com quem está tendo grande sucesso internamente. Aprenda com essas fontes, pois elas podem ajudar muito.*

1. O que pode ser feito para facilitar essa ação?

## Identificação quilométrica

*Métricas identificadas com antecedência, usadas como indicadores-chave do progresso e cruciais para alcançar seus objetivos.*

1. Quais métricas específicas (do painel de instrumentos) deveriam se destacar como indicadores essenciais do progresso? Quando elas deveriam ser revistas?

## A estrada a ser seguida

*Treinamento oferecido sobre novos comportamentos.*

1. Que palavras seriam usadas para descrever a solução ideal de treinamento?
2. Os líderes da empresa estarão dispostos a ensinar algum conteúdo para a equipe? Haveria algum obstáculo para isso?

## Entretenimento dentro do carro

*Foco intencional para garantir que a jornada de transformação continue atraente e positiva.*

1. Quais são as sugestões para manter prioridade e interesse em uma iniciativa que durará vários anos?

## Combustível

*Comunicação contínua que mantém um "campo de visão" para o destino e reforça o porquê da transformação.*

1. Quem ficará responsável por toda a comunicação relacionada a isso?
2. Quais contribuições o gestor sênior pode dar em relação ao conteúdo da comunicação?

## Limites de velocidade

*Um lembrete de que a transformação da cultura não pode ser feita com pressa. Ela exige um ritmo consistente e sustentável.*

1. Qual a melhor maneira de essa mensagem ser reforçada e seguida durante a transformação?

## Passagem pela montanha

*Alguns aspectos da transformação serão muito mais difíceis (ladeira acima!) que outros (ladeira abaixo!). Mantenha-se na rota, isso faz parte da jornada.*

1. Onde você prevê alguma subida desafiadora, que reduz a velocidade?
2. Onde você acha que a transformação será relativamente fácil?

## Lanche

*Reforço informal e compartilhamento dos sucessos obtidos entre os colegas. Ferramentas digitais podem facilitar isso.*

1. O que pode ser colocado em prática para encorajar colegas a dividirem sucessos entre eles?
2. Quem deveria ser *accountable* por fazer isso acontecer?

## Distrações

*Mantenha-se na rota. Evite se desviar por qualquer motivo.*

1. O que poderia tirar a atenção dessa iniciativa a tal ponto que as pessoas se desviassem dela?
2. Como isso pode ser evitado?

## Carros lentos

*Seja paciente. Nem todos vão aprender e se adaptar no mesmo ritmo.*

1. O que você pode fazer para ter a simpatia dos carros "mais rápidos"?

## Espelho retrovisor

*Atividade competitiva no mercado.*

1. Como informações da concorrência podem ser usadas para reforçar o porquê da transformação?
2. Quais as sugestões de como apresentar tais informações de maneira relevante e impactante?

## Pontos de parada

*Celebração do sucesso em cruzamentos críticos ao longo da jornada com um programa de reconhecimento formal, incluindo* feedback *positivo de líderes, colegas e acionistas.*

1. Quais são as junções críticas previstas e que deveriam ser celebradas?
2. Qual seria a maneira mais adequada de celebrar em cada junção?

## Manutenção do carro

*Atividades de reforço conduzidas pelos líderes e realizadas periodicamente com as equipes.*

1. Com que frequência os gestores devem solicitar *workshops* de reforço para suas equipes?
2. Quanto tempo deveria durar cada *workshop*?
3. Deve haver pré e/ou pós-trabalho para dar suporte a esses *workshops*?

## Tempestades

*Um período em que há muitas prioridades coexistindo e competindo com a transformação.*

1. Que outras prioridades podem competir com a transformação da cultura por tempo e atenção?
2. Como você pode ajudar a empresa a manter um equilíbrio adequado?

## Atalhos

*Não existe nenhum. Evite qualquer um que apareça enquanto estiver na jornada.*

1. O que pode ser um atalho atraente durante o processo, mas, mesmo assim, deveria ser evitado?

## Obstáculos

*Alguns obstáculos podem aparecer, bloqueando o progresso da jornada. Identifique o obstáculo e encontre uma resposta rapidamente para sustentar o foco na transformação.*

1. Quais são alguns prováveis obstáculos que você pode encontrar?
2. Qual é a resposta prática para cada um deles?

## Condução pela cidade

*Quando as exigências dos negócios (por exemplo, fim de ano) simplesmente deixam tudo mais devagar, incluindo as atividades da transformação.*

1. Para você, o que pode constituir "uma passagem pela cidade"?

## Condução pelo campo

*Quando nada fica no caminho para acelerar as atividades de transformação da cultura.*

Nenhuma ação é exigida!

## Locais históricos situados na estrada

*Oportunidades regulares para parar, avaliar o progresso, revisar o mapa e corrigir a rota onde necessário.*

1. Onde é mais adequado parar, reavaliar e corrigir a rota caso necessário?
2. O que deve ser observado para indicar:
   - Nenhuma mudança considerável necessária?
   - Mudanças significantes solicitadas?

## Neblina por toda a parte

*A visão para a transformação parece perdida, ou fora de foco. Envolva o gestor sênior (o "GPS") para chegar com rapidez a um local de clareza e objetivo.*

1. Quais serão os sinais visíveis de que você entrou na "neblina"?
2. Nesses momentos, que ações deveriam ser tomadas pelo gestor sênior?

## Outdoors

*Lembretes visuais, eletrônicos e/ou em cartazes sobre os novos comportamentos a serem implantados.*

1. Quão dominantes devem ser?
2. Qual formato devem ter?
3. Qual deve ser seu conteúdo?

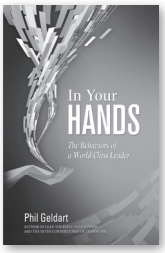
# Fechamento

A Eagle's Flight é especialista em transformar verdadeiramente culturas e trabalhar de perto com as empresas para garantir o sucesso delas nessa desafiadora área.

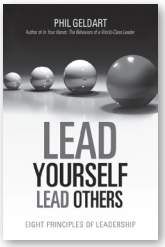
Para mais informações, entre em contato com a Eagle's Flight:

**www.eaglesflight.com**
América do Sul: 55-11-3050-2210
Internacional: 1-519-767-1747
Canadá e EUA: 1-800-567-8079
Pacífico Asiático: +65-6805-0668
Europa: +44-0-175-353-3010

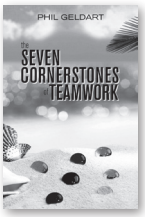
# Outros livros de Phil Geldart



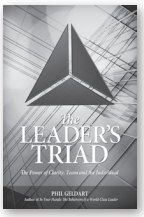

**IN YOUR HANDS**
The Behaviors of a World-Class Leader
*(disponível em inglês)*




**LEAD YOURSELF, LEAD OTHERS**
Eight Principles of Leadership
*(disponível em inglês)*




**THE SEVEN CORNERSTONES OF TEAMWORK**
*(disponível em inglês)*




**THE LEADER'S TRIAD**
The Power of Clarity, Team and the Individual
*(disponível em inglês)*

**IN SEARCH OF THE GOLD OF THE DESERT KINGS**
A Journal of My Travels
*(disponível em inglês)*

"Uma verdadeira transformação da cultura deveria durar mais que a gestão que a iniciou."

*Phil Geldart*

Phil Geldart é fundador e CEO da Eagle's Flight™.

Antes de ingressar na Eagle's Flight, Phil era um executivo na Nestlé Canadá. Liderou Recursos Humanos, Vendas e Distribuição e foi responsável por uma melhoria bem-sucedida da rentabilidade. Teve experiências com iniciativas de aquisição e reestruturação. Criou e ensinou uma série de programas de liderança. Além disso, Phil é um talentoso orador e *coach* executivo. Ele também já esteve muito envolvido com ministérios da juventude cristã, com treinamento de liderança e discipulado.

Phil pratica vários esportes. Ele e sua família moram perto de Toronto, no Canadá.

PHIL GELDART

EAGLE'S FLIGHT™

ISBN 978-85-93666-01-8

9 788593 666018