GUIA DE TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA

ETAPAS INICIAIS

EAGLE'S FLIGHT™

INTRODUÇÃO

A CULTURA ORGANIZACIONAL PODE SER DEFINIDA COMO A SOMA DE TODOS OS COMPORTAMENTOS E ATITUDES DOS INDIVÍDUOS QUE TRABALHAM EM UMA ORGANIZAÇÃO.

Ela reflete o modo como os colaboradores solucionam problemas, interagem uns com os outros e realizam as tarefas. As organizações de todos os portes em cada setor trabalham para estabelecer culturas positivas por conta do impacto que a cultura tem no engajamento dos colaboradores, na produtividade e no crescimento empresarial. De acordo com uma pesquisa com 1.800 líderes executivos, mais de 50% dos entrevistados disseram que a cultura corporativa influencia a produtividade, a criatividade, a rentabilidade, as taxas de crescimento e o valor de uma empresa.[1]

Não existe uma cultura ideal para todas as empresas, pois a cultura pode ser tão única quanto as características dos indivíduos de cada organização. A cultura organizacional é (ou deveria ser) um reflexo do que é importante para a organização e do que é necessário para ter sucesso. A relevância da cultura de uma empresa depende da forma como ela é representada na experiência de cada cliente, colaborador e investidor. A cultura da empresa determina como a missão da organização será realizada e como os indivíduos vivenciam os valores da empresa todos os dias.

Em algum momento — após uma reestruturação, fusão ou período de crescimento acelerado —, pode ficar evidente que sua cultura organizacional não esteja ideal e que alguns aspectos precisam mudar. Para mudar da cultura atual para a situação desejada, você precisa de um plano estratégico. Quando você segue um plano comprovado para ter sucesso, a transformação cultural se torna possível.

CINCO ETAPAS PARA TRANSFORMAR SUA CULTURA ORGANIZACIONAL

Realizar uma transformação cultural duradoura pode ser um desafio para qualquer empresa. De fato, uma pesquisa realizada pela PWC constatou que apenas 54% dos líderes acreditam que as iniciativas de mudança da cultura em suas empresas foram adotadas e mantidas.[2] A mudança da cultura é realmente possível, no entanto, quando você entende sua cultura atual, prioriza o que precisa mudar e garante que os líderes tenham os conhecimentos e as ferramentas para orientar os colaboradores durante o processo de mudança. Seguindo esse processo de cinco etapas, você terá sucesso em sua iniciativa de mudança cultural.

OBTER PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS

As mudanças aceleradas no mercado, as diferenças nas necessidades dos clientes ou a inclusão de novos processos internos podem exigir que qualquer organização precise se transformar rapidamente. Com prazos curtos e outras pressões, pode ser tentador embarcar cegamente em uma missão de mudança e apenas esperar por oportunidades de aproveitar as novas informações que chegarem. Entretanto, sem o tempo necessário para encontrar e coletar informações no início de uma iniciativa de mudança, o foco pode ser perdido ou sua cultura atual pode sofrer impactos negativos. Qualquer transformação cultural de sucesso exige acesso a informações essenciais que irão te ajudar a entender a realidade da empresa, além dos comportamentos, das ferramentas e dos processos necessários para fazer uma mudança cultural duradoura.

Uma das etapas mais importantes de uma transformação é entender sua cultura atual, algo que nem sempre é tão simples quanto pode parecer. Algumas culturas de empresas são mais difíceis de definir do que outras, e as definições costumam variar dependendo de quem responde a essa pergunta. Em uma pesquisa com profissionais de RH, gestores e colaboradores efetivos, os três grupos expressaram ideias diferentes sobre os aspectos mais importantes da cultura atual da empresa.[3]

Para enfrentar esse desafio, um processo abrangente de descoberta pode ajudar a definir a cultura atual, o modo como os indivíduos da organização a percebem e as diferentes ideias que eles possam ter sobre como ela pode melhorar. Com o benefício de ter várias perspectivas, você terá mais informações sobre as futuras decisões e ações que terão o impacto mais positivo em sua iniciativa de mudança cultural.

Ao entender a cultura atual e identificar tudo o que possibilita e impede a mudança da cultura, você terá a perspectiva organizacional e os dados necessários para mudar o comportamento dos colaboradores e desenvolver a cultura desejada. Um processo de descoberta detalhado pode ajudar a identificar as lacunas de desempenho e treinamento que existem entre a realidade atual e a situação desejada. O processo também pode destacar as ações que os líderes da empresa deverão tomar para garantir uma transformação cultural de sucesso. Munida dos resultados de um processo abrangente de descoberta, a organização estará mais preparada para executar um plano específico de mudança.

IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

A transformação cultural nem sempre está relacionada a um problema que precisa ser corrigido. Com frequência, é uma questão de perceber uma oportunidade ou necessidade e direcionar a organização de acordo. Também não significa mudar tudo. Há aspectos de cada cultura que são ótimos e devem permanecer. Além disso, as questões identificadas não precisam ser abordadas de uma só vez. Em vez disso, concentrar-se em algumas prioridades importantes terá um impacto mais positivo. Se o processo de descoberta revelar um problema com a cultura de vendas atual, por exemplo, desenvolver uma cultura de alto desempenho na equipe de vendas pode ser uma prioridade. Identificar e priorizar as áreas de preocupação mais importantes ajudará a garantir que você não fará muitas tentativas de uma só vez, evitando o risco de sobrecarregar os colaboradores.

Ao determinar quais áreas devem ser abordadas em primeiro lugar, talvez existam tantas opções que seja difícil escolher as questões mais importantes. Nesse caso, talvez seja preciso fazer apenas uma pergunta simples para identificar oportunidades de melhoria: “O que acontecerá se não fizermos algo nesta área?”. Quando você pergunta o que acontecerá se não fizer uma mudança em uma determinada área, a resposta ajudará a definir se essa é uma verdadeira prioridade para realizar a mudança cultural desejada.

ESTABELECER ONDE UM TREINAMENTO É NECESSÁRIO

A transformação desejada não precisa abranger toda a organização. Talvez seja preciso se concentrar em uma única área. Após identificar as principais áreas problemáticas, será preciso determinar quais aspectos das pessoas, dos processos e das ferramentas da organização exigem mudanças. Como as pessoas são a essência de qualquer processo da empresa e são os usuários das ferramentas e dos sistemas existentes, uma mudança cultural duradoura exigirá ajustes na mentalidade e nas habilidades dos indivíduos. Com o nível certo de mudanças nas pessoas, nos processos e nas ferramentas, o esforço de mudança será mais integrado e abrangente, além de evitar os impactos negativos nos processos que já funcionam bem.

Os colaboradores precisarão de treinamento para mudar de comportamento, não importa se a mudança necessária estiver relacionada com pessoas, processos, ferramentas ou todas essas questões. Um treinamento adequado promove o engajamento total dos indivíduos e enfatiza a prática e o foco nos resultados. Esse treinamento deve ser feito com atenção porque pode mudar todo o direcionamento de uma organização e influenciar drasticamente os resultados, bem como o valor oferecido aos acionistas.

MENSURAR OS RESULTADOS

De muitas maneiras, a cultura da empresa pode ser como o vento: invisível, mas poderoso. Assim, muitas organizações têm dificuldades para avaliar adequadamente a cultura da empresa. Em um estudo, 73% dos entrevistados da alta gerência afirmaram não ter um processo formal para avaliar a cultura corporativa.[4] Embora seja desafiador avaliar a cultura, existem estratégias e ferramentas criadas para mensurar os resultados de uma mudança cultural, possibilitando acompanhar o impacto de uma iniciativa de mudança ao longo do tempo.

Enquanto você trabalha para identificar e abordar áreas específicas que ajudarão a desenvolver a cultura desejada, será preciso mensurar os resultados de suas ações para verificar a eficácia delas. As métricas não costumam fazer muito sucesso entre as pessoas, mas acompanhar os indicadores certos ajudará a determinar se as áreas de enfoque identificadas durante o processo de descoberta realmente estão melhorando. Além disso, mensurar os resultados da mudança cultural pode alinhar a organização, informar os indivíduos sobre o progresso que tem sido feito e manter as pessoas motivadas até a conclusão da iniciativa.

Para mensurar o sucesso de uma iniciativa de mudança de cultura, é preciso envolver todas as pessoas da organização. Quando todos os indivíduos têm acesso às métricas, sabem por que elas são importantes e como são definidas pela organização, eles ficam mais preparados para entender o comprometimento organizacional com a mudança e quanto trabalho ainda precisa ser feito. Existem ferramentas úteis para ajudar você a entender de verdade o que está mudando e o ritmo da mudança, quer opte por medir as alterações no volume de negócios, a produtividade dos colaboradores, a satisfação dos clientes, a receita ou a lucratividade. Alguns exemplos de ferramentas para mensurar a cultura:[5]

- **Avaliações e pesquisas** — Avalie as percepções dos colaboradores e as mudanças na cultura ao longo do tempo.
- **Conquistas importantes** — Explique com clareza o progresso das principais métricas, como retenção de clientes e receita.
- **Teste de conhecimentos e verificações** — Mensure até que ponto os colaboradores entendem e conseguem usar as novas habilidades adquiridas durante o treinamento.
- **Painel de impacto da cultura** — Visualize um painel abrangente que mostre todas as fases de uma iniciativa de mudança cultural, desde a descoberta até a transformação final.

MANTER O IMPACTO

Como acontece com qualquer iniciativa complexa, o caminho para a transformação cultural está repleto de obstáculos, desafios e imprevistos. Mas a jornada também inclui sucessos, pontos altos e a satisfação de fazer conquistas importantes. A transformação cultural é um compromisso de longo prazo, com altos e baixos, por isso é preciso tomar medidas específicas para garantir que o impacto da mudança da cultura será mantido ao longo do tempo. Um plano de sustentabilidade bem elaborado enfatiza o comprometimento, o esforço e os resultados que foram obtidos ao longo do tempo, além de posicionar a organização para seguir em frente e ter ainda mais sucesso. Entre os principais elementos de um plano de sustentabilidade da cultura estão:

Reconhecimento e comemoração

Quando a empresa está no meio de uma transformação organizacional, talvez os desafios diários ganhem muita atenção, fazendo com que o progresso feito seja esquecido. Uma forma de manter as pessoas motivadas e focadas é reconhecer e comemorar as conquistas importantes. Quando todos se lembram do progresso da organização, eles se sentem mais dispostos a seguir o caminho e obter mais sucesso. Além disso, ao vincular o reconhecimento das conquistas com métricas e marcadores de sucesso que já foram identificados, é possível enfatizar os comportamentos desejados e incentivar as pessoas a manter o ritmo.

Vínculo com as práticas de RH

O RH desempenha a função específica de garantir que os novos contratados e os colaboradores atuais estejam alinhados com a cultura da empresa. Durante uma transformação cultural, o RH precisa atualizar as práticas e os programas de gestão de talentos para apoiar a nova cultura organizacional. Atividades de recrutamento, sistemas de avaliação de desempenho e programas de treinamento são áreas que devem ser ajustadas para garantir a contratação, o desenvolvimento e a retenção de pessoas que personificam os valores e os comportamentos da cultura organizacional desejada.

Reforço contínuo da liderança

Os líderes organizacionais devem promover a cultura e servir de exemplo, seguindo os comportamentos desejados em todos os colaboradores. Quando os líderes continuam reforçando as atitudes e os comportamentos desejados na organização, eles ajudam a reduzir a tendência que as pessoas têm de voltar a agir como antes. Os líderes podem apoiar a dinâmica da mudança cultural orientando suas equipes, liderando pelo exemplo e incentivando os colaboradores enquanto eles aprendem novas maneiras de lidar com as situações no trabalho.

Comunicação consistente e frequente

Uma comunicação frequente ajuda a promover a abertura a novas ideias e comportamentos. De fato, um estudo constatou que a comunicação frequente sobre iniciativas de gestão de mudanças pode ajudar a reduzir a resistência dos colaboradores a mudanças.[6] Essa comunicação deve acontecer com antecedência, frequência e clareza para motivar e inspirar. Mensagens frequentes e repetidas sobre a importância da mudança cultural aumenta a compreensão dos colaboradores. Quando há comunicação bidirecional, os colaboradores têm um espaço seguro para compartilhar suas experiências, fazer perguntas e oferecer *feedback* sobre como fazer melhorias.

Uma iniciativa de transformação cultural tem um impacto significativo nas pessoas, nos processos internos e nos resultados gerais da empresa, por isso, a decisão de fazer esse tipo de mudança não pode ser subestimada. Com um planejamento cuidadoso, o apoio de líderes fortes e o reforço em longo prazo, a transformação da cultura é uma meta atingível.

COMECE SUA TRANSFORMAÇÃO CULTURAL COM A EAGLE'S FLIGHT

Cada organização tem uma cultura única, por isso, não existe uma abordagem geral para mudá-la ou transformá-la. Uma empresa se beneficiará ao estabelecer uma cultura de segurança para suas operações de fabricação, enquanto outra poderá transformar toda a experiência do cliente com a inclusão de uma cultura orientada para os clientes. Para criar uma cultura que colocará sua organização no caminho para o sucesso em longo prazo, você precisa de um ótimo plano e de um parceiro experiente e especializado em sua equipe.

Como um parceiro certificado em transformações culturais de todos os tipos, a Eagle's Flight pode ajudar você a desenvolver e implementar um plano para a mudança de cultura que inclui um processo abrangente de descoberta de cultura, identificação das principais prioridades, treinamento e desenvolvimento de colaboradores, além das ferramentas de medição e programas de retenção para oferecer suporte à mudança de cultura em longo prazo. Com a nossa experiência e os métodos comprovados para atingir resultados duradouros, você pode transformar sua cultura organizacional e descobrir ou manter sua vantagem competitiva no mercado em constante mudança de hoje.

Na Eagle's Flight, entendemos como mudar o comportamento dos colaboradores para apoiar uma mudança de cultura duradoura. Entre em contato conosco para saber mais sobre como podemos ajudar você com nosso histórico de 30 anos de sucesso.

Desde nossa fundação, em 1988, a Eagle's Flight desenvolveu e refinou seu modelo para criação de mudança comportamental previsível e sustentada. Somos especialistas em aprendizagem experiencial e oferecemos às empresas um resultado superior por meio do total engajamento dos participantes. Os programas de treinamento e desenvolvimento organizacionais de sucesso demandam um trabalho contínuo que pode se perder facilmente em meio às infinitas tarefas diárias que podem parecer mais urgentes. A parceria com um fornecedor que conta com um longo histórico de sucessos ajudando empresas a gerar mudanças mensuráveis ajudará a garantir a conquista de seus objetivos de desenvolvimento.

Se você quiser entender melhor como é formar uma parceria com a Eagle's Flight, entre em contato hoje mesmo!

ENTRE EM CONTATO AINDA HOJE

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

Referências

1. "How Corporate Culture Affects the Bottom Line" (Como a cultura corporativa afeta o lucro). Duke Fuqua School of Business. 12 de novembro de 2015. https://www.fuqua.duke.edu/duke-fuqua-insights/corporate-culture.
2. Aguirre, DeAnn, et. al. "Culture's Role in Enabling Organizational Change" (O papel da cultura para possibilitar a mudança organizacional). PWC. 14 de novembro 2013. https://www.strategyand.pwc.com/report/cultures-role-organizational-change.
3. "Who's the Boss of Workplace Culture? HR, Managers, and Employees Disagree, Says New Workforce Institute Study" (Quem é o chefe da cultura no ambiente de trabalho? RH, gestores e colaboradores não têm a mesma opinião, de acordo com novo estudo da Workforce Institute). BusinessWire. 6 de março de 2016. https://www.businesswire.com/news/home/20160309005799/en/Who%E2%80%99s-Boss-Workplace-Culture-HR-Managers-Employees.
4. "Culture Quantified" (Cultura quantificada). WSJ e Wells Fargo. Março de 2016. https://partners.wsj.com/wells-fargo/culture-quantified/.
5. McNaughton, Michael. "7 Tools You Can Use to Measure Your Company's Culture" (7 ferramentas que você pode usar para avaliar a cultura da sua empresa). 16 de março de 2017. https://www.eaglesflight.com/blog/7-tools-you-can-use-to-measure-your-companys-culture.
6. Paula Matos Marques Simões e Mark Esposito, "Improving Change Management: How Communication Nature Influences Resistance to Change" (Melhoria da gestão de mudanças: como a natureza da comunicação influencia a resistência a mudanças), Journal of Management Development, abril de 2014. https://www.researchgate.net/publication/261634331_Improving_change_management_How_communication_nature_influences_resistance_to_change.