

MENSURAÇÃO DO RESULTADO DA MUDANÇA CULTURAL

Avaliar os resultados faz parte de administrar um período de mudança organizacional com sucesso. Enquanto há algumas medidas quantitativas, tais como classificações de satisfação do cliente ou vendas, também há benefícios qualitativos que não deveriam ser ignorados. Ao avaliar uma cultura, o verdadeiro foco deveria ser avaliar o impacto dessa cultura. De olho na mensuração, seguem aqui as principais áreas a avaliar:

ALINHAMENTO DA MENSURAÇÃO COM O CFO

Como uma verdadeira transformação é uma iniciativa muito cara para se assumir, tanto em relação aos custos menores quanto aos mais pesados, em qualquer mudança, as pessoas responsáveis por essa implementação deveriam trabalhar juntas com o escritório do CFO. Este último é o encarregado pela saúde financeira da empresa e, como tal, vê qualquer iniciativa em termos de impacto, tanto positivo quanto negativo.

O CFO pode fornecer as métricas de desempenho aplicadas em outras áreas da empresa, tais como habilidades de vendas melhoradas, marketing adicional, novas locações, software adicional ou uma aquisição. Essas métricas deveriam se aplicar igualmente à mudança da empresa, ou até mais: Uma transformação da cultura poderia ter implicações muito mais significantes e alcance bem mais amplo que a maioria das outras iniciativas da empresa, portanto deveria haver suporte e pesquisa financeira ainda mais minuciosa desde o princípio. Perguntas essenciais a serem feitas incluem:

- Quais foram os orçamentos iniciais para gastos maiores e menores para essa transformação? Ficamos dentro desses limites?
- Quais as principais áreas que mudamos? Quais são os indicadores-chave de performance de negócios relacionados que usamos com intuito de medir tais áreas?



5 ÁREAS PARA TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA E SUAS RESPECTIVAS MENSURAÇÕES

1. EMPODERAMENTO OU ENGAJAMENTO

Quando você teve sucesso ao mudar sua empresa, deve ter visto aumento no empoderamento e no engajamento dos colaboradores. Se a gestão da mudança estiver abaixo do padrão, provavelmente seus colaboradores estarão menos engajados do que estavam no início do processo. Mantendo o resultado desejado em mente, faça uma lista de perguntas ou características que medirão o engajamento da sua força de trabalho.

Perguntas-chave e áreas a considerar quando avaliar o empoderamento e o engajamento incluem:

- Os colaboradores participam de projetos ou eventos voluntariamente? Ou a gestão vê apenas participação mínima no contexto das reuniões exigidas?
- O trabalho é completado em alto nível, cumprindo prazos e superando expectativas?
- Os colaboradores expõem novas ideias ou maneiras melhores de completar um projeto ou uma tarefa? Ou eles apenas seguem protocolos, mesmo quando isso não é eficiente?
- Os colaboradores querem se comprometer com os projetos? Eles recebem bem os desafios ou evitam novas oportunidades?

2. INOVAÇÃO

É muito comum a transformação da cultura ser iniciada na área de inovação. O primeiro passo para inovar é a "criação de ideias", surgindo com novas ideias e pensamentos — essencialmente pensamentos utópicos. A inovação acontece depois que a criação de ideias já ocorreu e, assim, segue-se um processo rigoroso para tornar essas ideias realidade.

Uma vez que a empresa se beneficiou com essas ideias inovadoras, então ocorreu uma verdadeira inovação. Para medir a inovação, pergunte:

- Quantos processos, atividades, pensamentos ou ideias inovadoras foram iniciados e executados até o final?
- Que tipo de valor essas ideias acrescentaram à nossa empresa?

3. VENDAS

Medir o sucesso é normalmente fácil se você iniciou mudanças na sua equipe de vendas, seja para a treinar na entrega de um novo produto ou serviço, para focar um novo mercado, para focar mercados existentes de uma maneira diferente ou para adotar novas ferramentas ou comportamentos. A intenção por trás desse tipo de transformação é aumentar as vendas e, provavelmente, a lealdade do cliente. Algumas perguntas a serem feitas incluem:

- Como nossas vendas pós-mudança podem ser comparadas com as vendas do período anterior?
- Estamos mantendo nossos clientes por mais tempo do que antes? Podemos fazer vendas *up-selling* e *cross-selling* com mais facilidade agora?
- Nossos vendedores sabem seguir programas e protocolos?

4. FOCO NO CLIENTE

A mensuração da conquista de customer centricity por meio da mudança cultural deveria ser dupla. Primeiro, pergunte a seus clientes se eles percebem a empresa ficando realmente mais focada no cliente e melhor ao atender as necessidades deles. Segundo, olhe as estatísticas referentes a lealdade, negócios recorrentes, tamanho da fatura ou da nota fiscal e aumento de recomendações. Perguntas-chave a serem feitas incluem:

- Como os clientes se sentem em relação a nosso desempenho desde que iniciamos essa mudança?
- Qual a probabilidade de nossos atuais clientes nos recomendarem a um colega ou amigo?
- Aumentou o número de negócios recorrentes desde o início da mudança?
- Quanto cresceu nossa média de vendas?

5. EXCELÊNCIA DA LIDERANÇA

Quando a competência da liderança é um componente da mudança organizacional — como normalmente é quando está havendo transformação da cultura —, medir o sucesso pode ser difícil. Sabemos que a qualidade da produção de qualquer empresa está diretamente relacionada com a qualidade da liderança. A avaliação de uma grande liderança é o desempenho geral da empresa. As melhores medidas para verificar a transformação são aquelas já em vigor que avaliam o sucesso geral da empresa, tais como, produtividade, rotatividade, velocidade de comercialização, capital de giro, taxa de vendas por colaborador, melhorias de processos ou eliminação de desperdícios.

Cada uma delas é resultado direto dos líderes conduzindo as pessoas. Se a liderança é ótima, o desempenho das pessoas também será ótimo. E conforme a competência da liderança melhora, também melhora o desempenho geral.

As perguntas aqui presentes têm a intenção de ajudar você a começar. Conforme for planejar a transformação na sua empresa, considere os métodos de mensuração que se adaptem melhor aos seus objetivos.